Niveau(x) d'enseignement 8 Numéro EDUQ 9270043
Centre d'intérêt 140

Québec (Province) Conseil des universités

La planification institutionnelle dans les universités québécoises avis à la Ministre de l'enseignement supérieur et de la science / Conseil des universités -- Sainte-Foy Le Conseil, 1991
iv, 93 p , 28 cm -- (Avis / Conseil des universités du Québec, ISSN 0709-3985 , 91 1)

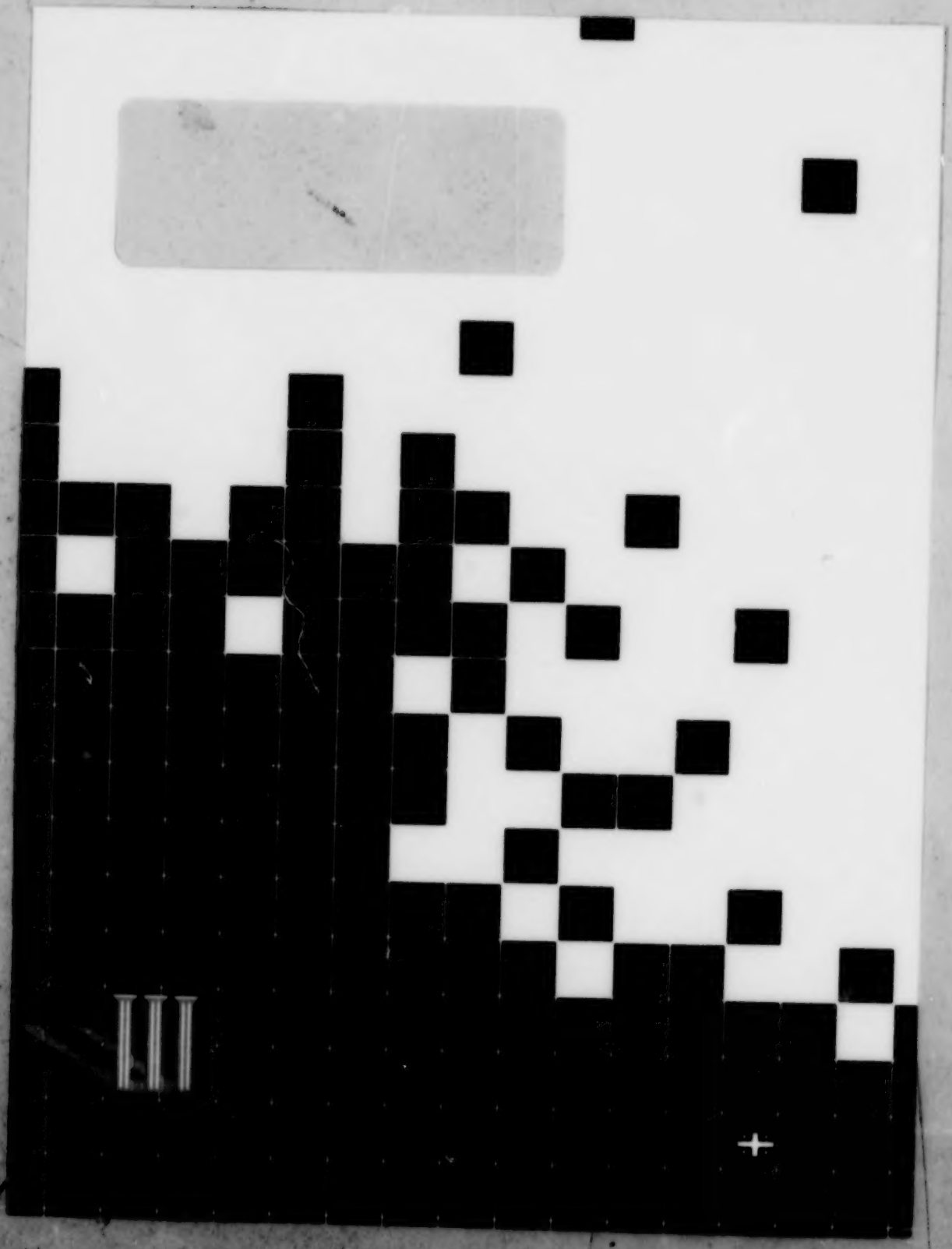
Notes (part bibliogr) au bas des p Code 2310-0190

ISBN 2-550-22427-2

Descripteur(s) Planification scolaire • Plan de développement • Autonomie • Université • Universitaire (Ordre d'enseignement) • Etude comparative • Evaluation de programmes

Le Conseil des universités décidait, en 1988, de procéder à une étude plus approfondie des planifications institutionnelles des universités Il décrit, dans une première partie de cette étude, le contexte québécois en matière de planification et fait état de l'autonomie remarquable dont jouissent nos universités si on les compare à celles d'Europe ou des Etats-Unis En second lieu, il procède à une analyse descriptive illustrant l'éventail des préoccupations retenues par les universités en ce qui a trait aux contenus, aux objectifs, aux orientations et aux cycles d'application du processus de planification Il tente de mesurer, finalement, la portée des travaux de planification institutionnelle En annexe, des tableaux résumant des travaux de planification institutionnelle sont présentés

Type de document



La planification institutionnelle dans les universités québécoises

Avis à la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science

Code : 2310-0190 Avis 91.1

CONSEIL DES UNIVERSITÉS
Le 17 septembre 1991

CONSEIL DES UNIVERSITÉS

2700, boulevard Laurier
Édifice Frontenac, 8e étage
SAINTE-FOY (Québec) G1V 2L8

Téléphone : (418) 646-5821

Gouvernement du Québec

Dépôt légal : troisième trimestre 1991
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

ISSN : 0709-3985
ISBN : 2-550-22427-2

TABLE DES MATIÈRES

Page

INTRODUCTION 1

1. PERSPECTIVES LIÉES À LA PLANIFICATION INSTITUTIONNELLE 3

1.1 Définition de quelques catégories d'analyse 3
1.2 Planification en Europe et aux États-Unis . 4
1.3 Planification institutionnelle - le contexte québécois 15

2. PLANIFICATION DANS LES UNIVERSITÉS QUÉBÉCOISES 17

2.1 Caractéristiques du processus de planification par université 17
2.2 Orientations institutionnelles, objectifs, moyens d'action 23
2.3 Contraintes, problèmes, besoins prévisibles 24
2.4 Objectifs et stratégies de développement 26

2.4.1 L'enseignement de premier cycle .. 27
2.4.2 Les études avancées 30
2.4.3 La recherche 31
2.4.4 Les relations avec les milieux extérieurs 32

2.4.5 Le processus de planification et de gestion 34
2.4.6 Varia 35

2.5 Portée de la planification institutionnelle . 35

3. ÉVALUATION DES PROGRAMMES EXISTANTS 42

CONCLUSION 54

Annexe 59

INTRODUCTION

Dans la foulée de l'avis qu'il adoptait en 1988 sur les modes de coordination et de planification du système universitaire québécois, le Conseil des universités décidait de procéder à une étude plus approfondie des «planifications institutionnelles»[1]. Dans une première partie, le Conseil décrit le contexte québécois en matière de planification. À cet égard, les universités québécoises disposent d'une autonomie remarquable dans leur capacité de répondre aux grandes orientations retenues par les autorités gouvernementales. Cette autonomie, qui mise sur la responsabilité des universités, est d'autant plus évidente lorsqu'on compare la situation québécoise aux mécanismes mis en place, notamment en Europe et aux États-Unis.

L'autonomie dont jouissent les universités apparaît au Conseil comme un atout. Les établissements peuvent ainsi mieux s'adapter aux besoins et aux changements qui se manifestent. La portée limitée des contraintes formelles imposées aux universités permet aussi à ces dernières de répondre plus efficacement aux attentes manifestées par les autorités gouvernementales et le public en général. Le développement des universités est à l'image du développement des connaissances. Il ne s'agit pas, pour paraphraser Arthur Koestler[2], d'un déploiement linéaire qu'on organise ou planifie de façon stricte. Les progrès accomplis au cours des dernières années et les défis

---

1. Conseil des universités. Les modes de coordination et de planification du système universitaire québécois. Sainte-Foy, avis 88.4, Octobre 1988.

2. Arthur Koestler. Bricks to Babel. Picador, 1980. «*Progress, then, in science as in art, is neither steady nor absolute, but - to say it again - a progression in a limited sense during limited periods in limited directions; not along a steady curve, but in a jagged, jerky, zigzag line.*» p. 377.

qui se profilent justifient le maintien du cadre souple et léger dans lequel opèrent les universités.

La nature très diversifiée des documents et des processus institutionnels sous l'angle des contenus, des objectifs, des orientations et des cycles d'application complexifie l'étude des modes de planification institutionnelle. Le Conseil procède d'abord à une analyse descriptive illustrant l'éventail des préoccupations retenues par les universités et les moyens d'action mis en oeuvre. Il tente de mesurer, en second lieu, la portée des travaux de planification institutionnelle.

Trois mises en garde s'imposent ici. Les propos du Conseil ne doivent pas être interprétés comme une mesure de la qualité des activités des établissements. Le Conseil ne se livre pas non plus à une comparaison des processus entre les établissements. Rien ne serait plus injuste dans le cadre du présent avis. En dernier lieu, les tableaux en annexe résumant les travaux de planification institutionnelle ne reprennent pas intégralement toutes les informations contenues dans les documents produits par les établissements. Ils représentent une lecture schématique selon des catégories déterminées par le Conseil pour les fins du présent avis.

1. PERSPECTIVES LIÉES À LA PLANIFICATION INSTITUTIONNELLE

1.1 Définition de quelques catégories d'analyse

Il existe beaucoup de définitions de la planification, de son rôle, de ses composantes. Le plus simplement, celle-ci se conçoit comme «le processus par lequel une organisation, et ses gestionnaires, établit ses buts et prend les moyens pour les atteindre»[3].

On souligne d'habitude que la planification suppose : a) une orientation vers l'avenir; b) une démarche formalisée et continue; c) des critères rationnels d'analyse de la situation actuelle et future; d) un produit, le plan, assorti d'autres formes de retombées administratives et budgétaires.

Souvent la planification est aussi définie par ses phases : évaluation de la situation et des besoins; détermination des objectifs; élaboration des stratégies d'appui; décisions opérationnelles; évaluation cyclique des résultats.

Enfin, l'on a coutume d'établir des distinctions entre la planification politique, dont l'horizon est à long terme et porte sur la philosophie, la mission, les orientations générales de l'organisation; la planification stratégique, qui a pour rôle d'établir le plan d'intervention à moyen terme, les buts, les stratégies permettant de concrétiser les grandes orientations; enfin, la planification tactique, ou opérationnelle, qui spécifie

---

3 Pour les notions de la section 1.1, voir Y. Bertrand et P. Guillemet, Les organisations -une approche systémique, 1989, chapitre 11, p. 177-295. «La planification systémique». Et aussi : Conseil des universités, op. cit. p. 8-10; Conseil des universités, Étude sur la planification universitaire au Québec, document no 1, p. 3-7.

les procédures, les cheminements à court terme - un an ou moins - requis pour la mise en oeuvre du plan stratégique.

Dans le cadre du présent avis, le Conseil entend s'attarder à ces caractéristiques pour analyser les planifications institutionnelles. L'étude portera donc sur le «comment» de la planification institutionnelle, sur les éléments qui en assurent la crédibilité et sur le rôle de cette fonction lorsque rapportée à l'échelle du système universitaire québécois.

1.2 Planification en Europe et aux États-Unis

Avant d'aborder de façon plus particulière la place et le rôle des travaux de planification institutionnelle dans le contexte québécois, le Conseil croit utile de situer certains exemples européens et américains dans ce domaine.

En France, les universités sont liées par contrat avec le ministère de l'Éducation nationale qui décide des sommes versées et des emplois autorisés pour chaque établissement. Bien que les universités soient libres de gérer l'allocation interne des fonds publics qu'elles reçoivent, elles doivent se conformer au cadre budgétaire de manière stricte. Le ministre peut, en cas de défaut ou de situation anormale dans un établissement, imposer la tutelle[4].

Les différentes étapes du mécanisme d'approbation et les délais prévus des budgets sont dans les directives du ministère. L'approbation des budgets exige donc des institu-

4 René Périé. Organisation et gestion de l'Éducation nationale. Guides pratiques - Éducation - Berger-Levrault, 1988. Chapitre 6 «La répartition des compétences dans l'administration de l'enseignement supérieur», p. 237-261.

tions une plus grande transparence et une plus grande imputabilité de ses dirigeants.

Aux États-Unis, de façon générale, les législatures des États ont mis en place dans les années '70, une foule de mécanismes de régulation et de contrôle des universités. Ces mécanismes touchent principalement les établissements publics. À la base de ces mécanismes figure l'obligation pour les établissements d'adopter des «master plans» où à la fois les activités académiques et les besoins d'aménagement physique font l'objet de planification pour des périodes variables. Selon les États, on se limite à la seule obligation de produire un tel plan. Dans de nombreux cas, un organisme intermédiaire est chargé d'approuver les plans institutionnels ou d'en recommander l'approbation à la législature ou au département responsable. La plupart des États produisent ou approuvent, sous la responsabilité d'un organisme intermédiaire ou du «department», des «statewide plans» s'échelonnant sur quatre, cinq ou six ans. Ces plans servent généralement de base à l'appropriation annuelle des fonds alloués aux universités. L'État de New York, l'État de Californie, l'État du Colorado entre autres enrichissent ces cadres de planification de mécanismes précis destinés à s'assurer de l'atteinte de certains objectifs :

- **New York** : Dans le cadre des «master plans», tout établissement doit, en outre, faire approuver le curriculum des nouveaux programmes conduisant à un certificat, à un diplôme, à un grade ou donnant accès à une corporation professionnelle[5]. Les programmes existants sont

5 Procedures for Program Registration, Master Plan Amendment, and Charter Amendment. Memorandum 90-23. The State Education Department, New-York State, November 1, 1990. 15 pages + Annexes.

aussi soumis à des révisions périodiques. Les programmes de doctorat sont quant à eux soumis à un programme de révision et d'approbation particulier. Le Board of Regents a le pouvoir de «fermer» des programmes. Le gouvernement peut fixer des objectifs très précis. Par exemple, dans une directive administrative, le Département d'État pour l'éducation fixe des «quotas» pour l'admission des étudiants des minorités culturelles.

□ **Californie** : La Commission d'éducation postsecondaire de Californie possède essentiellement des pouvoirs consultatifs auprès du Département d'Éducation. C'est ce dernier qui est responsable de présenter devant la législature un «master plan» pour l'ensemble de l'État[6]. Pour la dernière révision de ce plan, l'État de Californie a mis sur pied un organisme appelé «Commission for the Review of the Master Plan for Higher Education»[7]. L'intervention de l'État de Californie en matière de planification à l'échelle du système remonte à 1960. Au fil des ans et de révisions sérieuses des «master plans», la Californie en est venue à préciser davantage et à limiter les sphères d'intervention en réservant même certaines activités aux «community colleges», à

6 Preparing for the Twenty-first Century - A Report on Higher Education in California, Clive P. Condren, California Postsecondary Education Commission, 1988, 253 pages.

7 The Master Plan Renewed - Unity, Equity, Quality, and Efficiency in California Postsecondary Education, Commission for The Review of the Master Plan for Higher Education, Sacramento - California, July 1987. 47 pages + Annexes.

l'University of California et à la California State University. Les «master plans» des établissements publics sont soumis à l'étude de la Commission et approuvés par le Département. Le gouvernement californien accrédite ou reconnaît des institutions accréditées par des organismes fédéraux.

□ **Colorado** : Par une loi adoptée en 1981, l'État du Colorado a considérablement accru les pouvoirs de la Colorado Commission on Higher Education, particulièrement en matière de financement. La Commission a pleine autorité pour déterminer, dans les limites de l'enveloppe budgétaire consentie par l'État, la répartition des argents entre les établissements. La loi prévoit aussi que les établissements doivent soumettre pour approbation à la Commission tout projet de nouveaux programmes. La Commission doit, à cet égard, répondre dans les 120 jours[8]! La Commission doit aussi prévoir les mécanismes d'abolition de programmes à l'intérieur d'une période maximale de quatre ans. Les établissements doivent soumettre des plans de révision et de développement conformes à ces directives. La Commission doit soumettre à la législature un «statewide plan». Les programmes d'études graduées s'insèrent par ailleurs dans un cycle de révision de cinq ans. La loi pousse un peu plus loin les contrôles en exigeant des établissements

8 An Act - Concerning the Reorganization of Higher Education, House Bill no. 1187, General Assembly of the State of Colorado, 1985, art. 23-1-107.

qu'ils se donnent un programme d'imputabilité. L'article 13 de la loi mérite d'être repris :

23-13-101. Higher education accountability program. (1) It is the intent of the general assembly :

(a) That institutions of higher education be held accountable for demonstrable improvements in student knowledge, capacities, and skills between entrance and graduation;

(b) That these demonstrable improvements be publicly announced and available;

(c) That institutions express clearly to students their expectations of student performance; and

(d) That these improvements be achieved efficiently through the effective use of student and institutional resources of time, effort, and money.

(2) The general assembly declares that the higher education accountability program developed under this article be designed to measure objectively both qualitative and quantitative achievement. The program shall first develop broad goals and specific performance objectives for higher education and then identify the activities of institutions of higher education which can advance students towards these goals and objectives. The program shall then develop a means for evaluating the achievement and performance of students.

(3) The higher education accountability program shall require that :

(a) Institutions of higher education shall design and implement a systematic program to assess the knowledge, capacities, and skills developed by students in academic and cocurricular programs. In changing current systems of assessment, institutions of higher education shall ensure that the instruments and methods used are appropriate for :

(I) The knowledge, capacities, and skills addressed; and

(II) The stated objectives of undergraduate education at each institution.

(b) Statements of expected student outcome shall be described in terms of knowledge, intellectual capacity, and skills and may include other dimensions of student growth, such as self-confidence, persistence, leadership, empathy, social responsibility, understanding of cultural and intellectual differences, employability, and transferability;

(c) Each institution of higher education shall continuously examine and adjust the content and delivery of its curriculum and cocurriculum offerings to correspond with its expectation of the knowledge, capacities, and skills of its students.

(4) The results of the institutional assessment shall be communicated to the public, its students, and potential students.

(5) The development of institutional goals and objectives, student outcome statements, standards of expectations, and actual student performance and assessment and evaluation procedures shall be accomplished by the institutions of higher education with a high degree of public involvement.

(6) The governing boards and institutions shall carry out the direction of this article under the policy direction of the Colorado commission on higher education. The commission shall report annually to the governor and the general assembly on the development and implementation of this article.

(7) Commencing July 1, 1988, the commission is authorized to retain a sum not in excess of two percent of the appropriation for any institution which has not implemented or is failing or refusing to some degree to implement any part of the higher education accountability program or fails to comply with the policies and standards of the commission in regard to this program. Any such funds retained by the commission under this subsection (7) shall be reverted back to the general fund.[9]

Les résultats de ces divers modes d'intervention voués à l'approbation des programmes, à l'évaluation institutionnelle, à la planification institutionnelle et systémique varient considérablement. Certains documents évoquent les grandes orienta-

9 Ibid., article 23-13-101, p. 15-16.

tions de l'établissement ou de l'État[10]. D'autres donnent des descriptions statistiques plus complètes sur l'ensemble du secteur postsecondaire et de son évolution[11]. D'autres états[12] ou établissements fournissent des rapports et des documents plus exhaustifs où se mesurent des objectifs quantifiés et leurs résultats ou encore qui distinguent les missions des établissements.

Dans certains pays d'Europe, notamment la Grande-Bretagne, la Suède et les Pays-Bas, ces gouvernements se sont aussi dotés d'une grande part de contrôle direct sur le fonctionnement des établissements. L'usage d'indicateurs de performance aux fins de gestion, d'allocation de ressources, de classement et de comparaisons «interétablissements» y est particulièrement développé. L'intervention plus vigoureuse de l'État s'est surtout produite à la faveur du contexte de restrictions budgétaires des années '70 et '80 et n'a pas été sans provoquer des heurts significatifs entre les autorités gouvernementales et les universités. Plusieurs mesures liant des indicateurs de performance et l'allocation des ressources financières ont fait l'objet de vives critiques pour leur manque de clarté ou par l'inadéquation manifeste entre les objectifs et

---

10 Ex.: Toward the twenty-first century - Strategic Planning at the University of Colorado, 1987, 49 pages.

11 Ex.: Report to the Governor and the 1991 Legislature, Minnesota Higher Education Coordinating Board, January 1991, 41 pages.

12 Ex.: The Regents Statewide Plan for the Development of Postsecondary Education in New York State, The University of the State of New York, The State Education Department, Albany, 1988, Volume I, 16 pages; The Regents Statewide Plan for the Development of Postsecondary Education in New York State 1988, October 1988, Volume II, 101 pages et The Regents 1990 Progress Report on The Regents Statewide Plan for the Development of Postsecondary Education in New York State 1988, October 1990, 112 pages.

les moyens. La lourdeur même du processus permettant de recueillir et de traiter l'information demandée s'est avérée dans certains cas davantage un handicap qu'un véritable outil de planification[13].

Une étude de l'OCDE publiée en 1988 sur l'innovation dans les programmes d'enseignement et ses mécanismes de contrôle gouvernementaux tend à démontrer qu'il n'y a pas forcément de relation directe entre la capacité d'adaptation des établissements à des défis nouveaux et les mécanismes pointus de contrôle et d'évaluation étatiques des activités des universités. Comparant des études réalisées en Allemagne, en France et aux Pays-Bas, Frans van Vught conclut :

> « Generally speaking, governmental regulations can hamper the innovative capacity of a higher education system. Governmental regulations can restrain the inherent creativity of a higher education system by forcing decision-making processes in higher education institutions into tight frameworks and by pressing detailed rules on the behavior of professional scholars.
>
> - Governmental regulations may also stimulate and guide the innovative capacity of a higher education system. To be able to do so a governmental strategy towards higher education will have to be a prudently designed combination of specific instruments for specific circumstances.
>
> - Governmental reforms of a higher education system which imply a major departure from existing values and practices in higher education can be successful when they are limited to clearly defined segments of the system and when they are not all implemented during the same period

13. H.R. Kells. «Les défauts des indicateurs de performance applicables à l'enseignement supérieur : nécessité d'un modèle plus complet et constructif». Université de Twente, Pays-Bas, Danbury Park Management Centre, Royaume-Uni. Gestion de l'enseignement supérieur, novembre 1990, vol. 2, no 3, p. 291-304.

However, such reforms may have their costs in terms of a decrease of the level of legitimacy of governmental [sic] regulations and policies towards higher education in general, which may manifest itself in growing mistrust and bitterness within the higher education institutions.

- Governmental regulations appear to be more detailed and restricting when government sees it as its task to guard minimum standards of quality and equality in a higher education system.

In practice such a guarding task is not easily fulfilled.

- Governmental strategies towards higher education institutions appear to be different in the countries studied. However, in general terms governmental strategies are combinations of especially the instruments of authority and treasure, and to a lesser extent of information.

- Generally speaking, the more restrictive instruments of authority appear to limit the innovative capacity of a higher education system more than the less restrictive instruments of authority.

The highly restrictive instruments of authority to a large effect are successful in forcing the higher education institutions to act according to the wishes of government, but they often also create feelings of frustration and apathy, and therefore may limit the overall innovative capacity of the higher education system.

When instruments of authority are directly related to instruments of treasure, they appear to incite the professionals within the higher education institutions to act strategically and to try to match their both governmental bureaucracy and perceived risk and arbitrariness.

When the instruments of authority are abandoned by government the innovative capacity of the higher education system appears to be relatively large. The abandonment of the instruments of authority does not have to imply that government looses its capacity to influence the higher education system. In this context especially the instruments

> of treasure may prove to be a powerful steering mechanism to stimulate and guide innovations.»[14]

Ces constats ont inspiré certains pays européens qui ont senti le besoin de revenir à des rapports plus souples et moins dirigistes entre le gouvernement et les universités, développant entre autres des modèles de planification plus dynamiques où les établissements disposent d'une marge de manoeuvre opérationnelle plus significative. Une autre étude plus récente de l'OCDE illustre notamment le processus de décentralisation en Suède et aux Pays-Bas :

> Développement
> En Suède, la politique a radicalement changé, passant des décisions prises par un pouvoir central traditionnellement fort à l'adoption de la gestion par objectifs qui permet aux universités et aux collèges de prendre beaucoup plus de décisions eux-mêmes. Cette évolution s'est accompagnée notamment de la mise en place d'un nouveau système de financement dans le cadre duquel la période budgétaire n'est plus de un mais de trois ans. [...]
>
> Aux Pays-Bas, le rôle des pouvoirs publics dans l'enseignement supérieur et les relations de ces derniers avec les universités et les établissements HBO évoluent. Tout en exigeant une plus grande efficacité, les pouvoirs publics interviennent de moins en moins directement dans l'enseignement, la recherche et l'administration. Les établissements disposeront d'une plus grande latitude pour la conception et l'exécution des nouveaux programmes d'étude. Cela devrait les conduire à offrir un enseignement novateur et entraîner une grande diversité sur le plan de la durée des

14 Frans van Vught. The effects of State Regulations on Innovation in Higher Education Curricula - A Comparative Study. Creating Innovations in Higher Education - Comparative Issues Based on the Three Country Reports. Programme on Institutional Management in Higher Education. University of Twente. The Netherlands. Centre for Educational Research and Innovation. Paris, 30th October 1988. p. 48-49.

cours, des disciplines enseignées, des méthodes pédagogiques utilisées et de la qualité de l'enseignement.[15]

Au-delà des mécanismes qui s'adaptent à la culture politique et aux rapports entre les gouvernements et les établissements propres à chaque pays, états ou provinces, les cadres de planification intègrent des dimensions d'évaluation, de coordination, de rationalisation et de développement, permettant un meilleur arrimage entre les choix budgétaires, les orientations et les objectifs de développement et de fonctionnement. À des degrés divers, ces mécanismes traduisent les préoccupations de soutien, de contrôle et de reddition de compte vis-à-vis les missions multiples confiées aux universités de formation de personnels hautement spécialisés et de développement de la recherche dans un contexte où ces activités sont étroitement reliées au développement des sociétés et nécessitent des sommes souvent considérables. Le fruit de ces travaux traduit aussi à des degrés divers les priorités effectives des autorités gouvernementales et institutionnelles.

Quoique séduisants à certains égards, le Conseil doute qu'il soit possible, voire même souhaitable, d'implanter au Québec l'économie générale qui découle de ces mécanismes. Les traditions américaines et européennes d'intervention structurée de l'État sont beaucoup plus anciennes et enracinées. En outre, il existe aux États-Unis une forte dualité entre le secteur public - largement contrôlé par l'État - et le secteur privé, peu contrôlé. L'émulation et la compétition entre eux et l'ampleur du système universitaire américain permettent

15 Programme sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur - Les indicateurs de performance dans l'enseignement supérieur - Le rôle des indicateurs de performance dans les relations entre les pouvoirs publics et les établissements d'enseignement supérieur. OCDE, 26-26 avril 1991, p. 15.

qu'une partie importante des établissements soit lourdement contrôlée sans que, dans l'ensemble, la mission universitaire n'en subisse de graves contrecoups.

1.3 Planification institutionnelle - le contexte québécois

La situation québécoise est passablement éloignée des modèles de planification décrits dans la section précédente. Les universités sont les premières responsables de l'organisation et de la gestion des activités d'enseignement et de recherche universitaires. Elles disposent à cette fin d'une autonomie remarquable. Contrairement à la plupart des établissements américains ou européens, les universités québécoises ne sont pas tenues par encadrement législatif ou réglementaire d'adopter des plans de développement et d'en faire état publiquement ou de répondre directement devant l'autorité ministérielle ou parlementaire de leur gestion. Les universités ne sont pas tenues de faire adopter leur budget par le gouvernement. Les programmes universitaires ne sont pas soumis à des processus formels de révision. Les universités sont en principe libres d'instituer tout programme qu'elles jugent opportun (seuls les nouveaux programmes sont soumis à un processus d'approbation pour des fins de financement). Les universités ne sont pas liées par les mécanismes de négociation des conventions collectives prévus pour le secteur public et parapublic. Les universités sont entièrement responsables de la répartition et de la gestion interne des subventions importantes qu'elles reçoivent des fonds publics.

Chaque établissement bénéficie d'une capacité d'initiative considérable, non seulement pour assurer son développement, mais aussi pour définir une mission et une personnalité

propres. Les travaux de planification institutionnelle traduisent les priorités et les objectifs poursuivis dans cette perspective.

Il ne faut pas conclure de cette situation que le gouvernement québécois ne dispose pas de moyens d'influencer le développement des universités. L'importance du financement public (près de 85 % des revenus des établissements) conditionne directement la capacité des établissements de réaliser les objectifs qu'ils se fixent. C'est d'ailleurs à ce titre qu'est généralement dévolu au gouvernement et à la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, la responsabilité de fixer les grandes orientations du système universitaire. Certaines modalités, par exemple le financement des clientèles additionnelles, peuvent aussi influer sur les comportements et les modes de gestion des établissements. Le gouvernement peut toujours, pour répondre à des besoins particuliers, instaurer des programmes sur une base ponctuelle comme dans le cas des actions structurantes. Certaines enveloppes figurant aux plans quinquennaux d'investissements remplissent en partie les mêmes fonctions pour les équipements d'enseignement et de recherche. L'adoption en 1968 de la Loi sur les investissements universitaires a fait en sorte que les universités doivent obtenir l'autorisation du gouvernement pour construire ou acquérir de nouveaux bâtiments. Depuis 1989, avec la Loi sur les établissements universitaires, tout établissement qui souhaite offrir des activités définies comme universitaires doit obtenir l'autorisation du gouvernement. Mises à part ces dernières dispositions, la portée des actions du gouvernement demeure de l'ordre de l'orientation et de l'influence auprès des établissements.

Le Conseil des universités assume un rôle privilégié parmi les intervenants du système universitaire québécois. Organisme consultatif auprès de la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, le Conseil a pour fonction de donner

des avis sur les besoins de l'enseignement et de la recherche universitaires et de faire des recommandations sur les mesures à prendre pour combler ces besoins. Comme organisme intermédiaire entre le ministère et les universités, le Conseil ne dispose pas, à l'instar de ces vis-à-vis américains, de pouvoirs formels de coordination ou de gestion du système universitaire et de ses composantes. Cette situation présente toutefois un avantage considérable pour l'étude et l'analyse des problèmes d'ensemble qui touchent les universités. Les membres du Conseil ne représentent pas des intérêts particuliers. Ils peuvent en toute liberté étudier une situation ou un problème particulier et formuler les observations et les recommandations appropriées. Cette fonction est à la fois critique et constructive. Parce que ses positions sont du domaine public, le Conseil se doit de procéder avec le maximum d'objectivité et d'impartialité dans son étude des besoins et des perspectives de développement du système universitaire.

2 *PLANIFICATION DANS LES UNIVERSITÉS QUÉBÉCOISES*

2.1 Caractéristiques du processus de planification par université

Le tableau 1, ci-après, décrit l'état du processus de planification dans chaque université, à l'aide de certaines informations clés. Il n'est malheureusement pas complet en ce qui regarde certaines constituantes de l'Université du Québec. La situation évoluant beaucoup, il se peut aussi que certaines de ces données ne soient pas à jour pour d'autres établissements.

TABLEAU 1

Caractéristiques du processus de planification par université

Université	1. Existence d'un plan				2. Existence de mécanismes centraux		3. Existence de mécanismes centraux d'évaluation
	a) Oui/Non	b) Depuis	c) Horizon	d) Principales rubriques	a) de «priorisation» budgétaire	b) de suivi et de mise à jour du plan	
Laval	Oui	1980	Triennal	Tendances externes; bilan du dernier plan, revue des plans des unités; objectifs prioritaires (14) et moyens d'action institutionnels	Oui	Triennaux	Évaluation décennale des programmes
De Montréal	Oui	1990	Quinquennal	Mission, objectifs stratégiques (24), plan d'action et mesures	Oui	Oui	Évaluation quinquennale des unités
École Polytechnique	Oui	1984	Triennal	Bilan du dernier plan; tendances externes et internes; objectifs institutionnels (4); indicateurs et moyens d'action	ND**	Annuels	Évaluation continue des enseignements
HEC*	Oui	(1987)	---				
Du Québec:	(voir page suivante)						
De Sherbrooke	Oui	1987	Double : à long terme et biennal	Mission et personnalité; tendances externes et internes; orientations (4); objectifs prioritaires (24); mesures opérationnelles et calendrier	Oui	Biennaux	Évaluation décennale des programmes
Bishop's	---	---	---	---	Non	Non	Évaluation des unités pour l'ajout de postes
Concordia	Non	---	---	---	Non	Non	Évaluation «sextennale» des programmes de 2e et de 3e cycle
McGill	Oui	1985	Double : à long terme et annuel	Mission et caractéristiques institutionnelles; tendances externes; tendances internes; priorités institutionnelles à long terme (10); enjeux (14); priorités annuelles	Oui	Annuels	Évaluation quinquennale des unités et des programmes
UQAM	Oui	1971	Triennal	Bilan du dernier plan; tendances externes et internes; orientations (6); objectifs (45); indicateurs	Oui	Annuels et triennaux	Évaluation quinquennale

* N'a pas transmis la documentation demandée.
** Non déterminé.

(suite du tableau à la page suivante)

Université	1. Existence d'un plan				2. Existence de mécanismes centraux		3. Existence de mécanismes centraux d'évaluation
	a) Oui/Non	b) Depuis	c) Horizon	d) Principales rubriques	a) de «priorisation» budgétaire	b) de suivi et de mise à jour	
UQAC	Oui	1971	Triennal	Tendances externes et internes; orientations (3); axes et priorités (4); objectifs stratégiques (12); objectifs spécifiques			Évaluation quinquennale et décennale
UQAH	Oui	Années 70	Triennal	Tendances externes et internes; mission et caractéristiques institutionnelles; orientations (3); objectifs généraux (9); objectifs opérationnels (69)	Oui	Annuels et triennaux	Évaluation quinquennale
UQAR	Oui	1974	Triennal	Mission et orientations; environnement; objectifs généraux (7) et spécifiques (24) et moyens d'action	Prévu	Triennaux	Évaluation «sextennale»
UQAT	Oui	Années 70	Quinquennal	Mission; orientations (9); actions prioritaires (49); indicateurs	ND	ND	Évaluation quinquennale
UQTR	Oui	1976	Triennal	Mission et caractéristiques institutionnelles; préoccupations (4); objectifs et priorités; opérations et actions	Oui	Annuels et triennaux	Oui
ÉNAP	Oui	1971	Quadriennal	Mission; objectifs généraux; moyens stratégiques; priorités (25)	ND	ND	ND
ETS	Oui	1976	Triennal	Bilan du dernier plan; principes de développement (3); objectifs majeurs (9); objectifs opérationnels	Oui	Annuels	ND
IAF	Oui	?	ND	ND	ND	ND	ND
INRS	Oui	1971	«Sextennal» et triennal	Tendances externes; caractéristiques institutionnelles; bilan du dernier plan; orientations (3); priorités (3); moyens (11); actions	ND	ND	Évaluation «sextennale»
TELUQ	Oui	?	Triennal	Mission et caractéristiques institutionnelles; tendances, buts (9); objectifs (> 30)	ND	ND	ND

Source: Documentation des universités.

Le tableau révèle en premier lieu que presque tous les établissements - 17 sur 19 - disposent d'un plan, dont l'horizon et les rubriques correspondent d'assez près au concept de la planification dite stratégique.

Certaines universités (Laval, McGill[16], plusieurs constituantes de l'UQ) ont un processus bien rodé, en marche depuis plusieurs années. D'autres (Sherbrooke, UQAM, Université de Montréal) ont accompli beaucoup de travaux depuis deux ou trois ans pour se doter d'un processus, ou pour transformer complètement celui déjà en place. Enfin, deux établissements n'ont ni plan, ni processus.

Dans les années '70, la planification se limitait souvent à la seule rédaction d'un plan, vaste catalogue de projets plus ou moins bien triés et destinés à ajouter des activités. Dans les années '80, surtout avec l'approche dite stratégique, l'insistance est mise sur l'application du plan et sur des composantes comme la «priorisation», le suivi et la mise à jour, l'évaluation cyclique. Les plans produits ces dernières années ont un contenu plus succinct. Les projets y sont davatange sélectionnés et hiérarchisés. Comme le montre le tableau 1, plusieurs des universités disposent de mécanismes pour traduire les priorités du plan en décisions budgétaires, ou pour faire le suivi de ses recommandations d'une année à l'autre ou d'un cycle à l'autre, à l'aide par exemple d'indicateurs de performance.

Des mécanismes centraux d'évaluation périodique des programmes et des départements existent maintenant en plusieurs endroits comme l'indique le tableau 1. Dans certaines universités (McGill, Montréal, par exemple), l'évaluation est

16. Le processus de planification à McGill existe depuis plusieurs années même si le premier plan est paru seulement en 1985.

menée à une fréquence élevée et se fonde sur des standards exigeants (expertise externe, indicateurs et informations standardisées) si bien qu'on peut la considérer comme la clef de voûte du processus de planification. Ailleurs, en revanche, on semble quelquefois avoir des difficultés à appliquer les politiques d'évaluation adoptées il y a plusieurs années. Mais on peut affirmer néanmoins que dans l'ensemble la tendance est de renforcer nettement les mécanismes d'évaluation. Des établissements tels Sherbrooke et l'UQAM, qui en ont longtemps été dépourvus, se sont donné récemment des politiques fermes à ce sujet.

Si la facture et le vocabulaire des plans institutionnels varient, leurs concepts et leurs méthodes de base se ressemblent assez, dans la plupart des cas. Il y est question d'orientations à long terme («mission», «caractéristiques institutionnelles», «orientations», etc.); d'objectifs et de stratégies à moyen terme («buts», «objectifs», «préoccupations», «moyens d'action», «objectifs spécifiques», «objectifs opérationnels»); de l'état de situation au plan institutionnel et socio-économique («environnement interne et externe»); des tendances prévisibles ou des besoins anticipés à long terme, dans l'université et dans la société. La situation des unités administratives de l'établissement est aussi prise en compte la plupart du temps («revue des plans des unités», «actions départementales retenues», «priorités départementales à définir»). Toutes ces données sont présentées de façon ordonnée et servent à étayer la réflexion institutionnelle sur les objectifs et les stratégies, laquelle donne à chaque plan une perspective intégrée.

Mais toutes les parties, ou séquences d'analyse, n'ont pas la même importance, dans les plans considérés. Dans certains cas, on traite longuement de l'état de situation ou du bilan pour le dernier triennat; ailleurs, on en parle peu. On donne une

place très large, ou très modeste, aux plans des unités. La prospective et les orientations à long terme sont définies tantôt de manière approfondie, tantôt de façon sommaire. La planification dite tactique (responsabilités, échéanciers, mesures à court terme) est beaucoup ou peu articulée avec le plan stratégique. Ces différences au plan des méthodes reflètent bien la diversité des visions institutionnelles de la planification stratégique et de son objet. Mais elles reflètent en même temps les caractéristiques du processus de planification qui, disons-le, n'a pas partout le même caractère complet, intégré, bien étayé.

Pour conclure, soulignons que si l'on compare avec la situation observée il y a quatre ou cinq ans[17], on constate que la majorité des établissements ont accompli des travaux considérables ces derniers temps pour consolider et bonifier leur processus de planification institutionnelle. Pour le proche avenir, ils font face à un double défi : assurer la continuité du processus d'un cycle de planification à l'autre et augmenter les retombées du plan dans la gestion académique et administrative.

17. Voir Conseil des universités, Étude sur la planification universitaire au Québec, document no 2, 1986.

2.2 Orientations institutionnelles, objectifs, moyens d'action

La majorité des plans institutionnels, on l'a noté, comportent une ou quelques sections où l'on essaie de cerner les changements et les besoins, à court, moyen et long termes, susceptibles d'influencer le développement de la société, de l'enseignement supérieur québécois en général ou de l'établissement concerné en particulier. Ces éléments de prospective sont loin d'occuper la même place ou d'être étayés de la même façon dans les différents plans institutionnels. Il vaut la peine de s'y arrêter avant de traiter des orientations, des objectifs et des stratégies. On y trouve des informations permettant de mieux comprendre les choix posés par les établissements.

Les données sur la philosophie, la mission, les valeurs de l'établissement peuvent aider de la même façon à comprendre ces choix d'objectifs et de stratégies. Malheureusement, plusieurs plans incluent peu de choses à ce propos ou se limitent à des affirmations neutres et quelquefois stéréotypées dont on ne pouvait tenir compte. D'autres plans renferment des informations plutôt ambiguës. Quelques-uns traitent de ces questions à fond. L'analyse des missions spécifiques aux établissements exigerait un travail à part[18]. Cela dit, les orientations définies dans les plans - et résumées dans les différents tableaux en annexe - expriment de façon parfois très détaillée comment les établissements veulent exercer concrètement leur mission.

---

18 Un dépouillement de la documentation institutionnelle diffusée dans les années '80 aiderait à obtenir plus de données sur les missions des universités.

2.3 Contraintes, problèmes, besoins prévisibles

Les éléments de prospective évoqués dans les plans adoptés par les universités se regroupent sous neuf thèmes ou tendances.

1. **Les contraintes financières vont persister**. L'hypothèse se retrouve de façon explicite dans sept plans[19], et implicitement dans plusieurs autres. On croit que moins de ressources viendront des gouvernements; que la nouvelle formule de financement défavorisera les universités plus actives que les autres au premier cycle et en sciences humaines; que les problèmes d'infrastructure seront plus aigus; mais que le financement d'origine non gouvernementale devrait augmenter.

2. **L'effectif étudiant croîtra plus lentement ou plafonnera**[20]. Les inscriptions à temps complet au premier cycle vont probablement diminuer. Les programmes de formation professionnelle et d'études avancées seront moins touchés.

3. **Les possibilités de croissance seront nombreuses dans les champs moins traditionnels**[21] (recyclage et perfectionnement professionnel, enseignement à distance, formation culturelle des adultes). Tout le système d'enseignement pourrait s'en trouver changé. Mais un établissement, pessimiste, croit que l'université sup-

---

19. Laval, UQAM, Sherbrooke, McGill, Polytechnique, INRS, Montréal.

20. Laval, Sherbrooke, UQAM, UQ, INRS, McGill, Concordia, UQAR.

21. McGill, Concordia, UQ, UQAM, Télé-Université, UQAR, Montréal.

portera mal la concurrence des autres institutions éducatives et des entreprises audit chapitre.

4. **L'intervention de l'État sera plus marquée**[22] : nouvelle formule de financement; obligation de produire un plan stratégique, de diffuser un fort volume d'information de gestion; possibilités de conflits intergouvernementaux, autant de facteurs qui vont limiter la marge de manoeuvre des universités.

5. **La concurrence sera plus grande**[23] entre les universités, entre les divers ordres d'enseignement, avec les autres institutions scientifiques privées ou publiques, aussi bien en enseignement qu'en recherche.

6. **La gestion des ressources humaines sera plus difficile**[24] vu l'absence de renouvellement et le vieillissement du personnel professoral, administratif et professionnel. Certaines spécialités seront beaucoup plus touchées que d'autres. Les besoins de ressourcement seront plus marqués.

7. **On insistera surtout sur la qualité des activités universitaires**[25]. La formation de premier cycle sera revue. L'interpénétration des connaissances et des méthodes sera privilégiée autant dans l'enseignement que dans la recherche, et modifiera les relations entre disciplines, et entre les sciences, les humanités, les professions.

---

22. UQ, UQAM, McGill, Sherbrooke.

23. Sherbrooke, UQ, Montréal.

24. McGill, Sherbrooke, UQAM, Polytechnique, INRS.

25. McGill, UQ, UQAM, Laval, UQAR, Montréal.

8. **L'application et le transfert des connaissances vont s'accentuer**[26]. Science et technologie croîtront de façon accentuée. La demande de recherche orientée et de personnel hautement qualifié s'élèvera mais les débouchés pour les diplômés seront plus difficiles à prévoir. Les collaborations avec les institutions non universitaires seront fréquentes. Des enjeux comme l'informatisation, la bio-industrialisation, la maîtrise sociale des technologies vont influencer l'activité universitaire.

9. **La coopération internationale va elle aussi s'accroître**[27] vu la mondialisation des échanges aux plans économique, technique et culturel, et les besoins de coopération Nord-Sud.

2.4 Objectifs et stratégies de développement

On décrit en 17 tableaux (annexe) les **orientations, objectifs et actions** trouvés dans chaque plan - ou énoncé d'orientation en tenant lieu - pour la période actuelle[28]. Les notions de fin et de moyen sont relatives et ne sont pas appliquées de la même façon d'un plan à l'autre. C'est pourquoi le Conseil a adopté une grille d'analyse simple permettant de regrouper les éléments jugés de même nature. Cette grille n'a pas de valeur taxonomique. On verra que, souvent, ce qui est de l'ordre des **objectifs**, pour une université,

---

26. Sherbrooke, Laval, McGill, UQ, UQAH, UQAM, INRS, UQAR, Montréal.

27. Laval, McGill, UQ, UQAM, Montréal.

28. La période considérée couvre les années 1987 à 1992, grosso modo. Deux établissements n'ont pas préparé de plan au cours de cette période. On a pu toutefois analyser certains énoncés d'orientation de l'un d'entre eux.

est conçu par d'autres comme du niveau des **orientations** ou, au contraire, du niveau des **actions**.

Vu l'hétérogénéité du matériel, l'on a pensé qu'il fallait décrire chacun des plans d'une manière un peu détaillée, mais aussi en faire la synthèse pour dégager les thèmes qui peuvent leur être communs. Cette synthèse est présentée ci-après. On verra que, dans les diverses sphères d'activité - enseignement de premier cycle, études avancées, recherche, liens avec l'extérieur, processus de planification et de gestion -, il existe beaucoup de préoccupations communes, beaucoup d'objectifs, de stratégies institutionnelles convergeant dans les mêmes directions. Le lien entre les tendances anticipées et les orientations arrêtées, même s'il n'est pas toujours explicité, est lui aussi souvent facile à identifier.

2.4.1 L'enseignement de premier cycle

L'enseignement de premier cycle est traité sous trois angles dans les différents plans : croissance des clientèles; besoins d'accès et de formation continue; renforcement de la qualité.

a) Huit plans traitent du recrutement des étudiants. Quatre retiennent des objectifs de croissance[29]. Trois choisissent la stabilisation[30]; un autre n'exclut pas de réduire l'effectif[31]. Deux universités veulent développer de nouveaux programmes[32].

---

29. UQAH, ÉTS et Télé-Université.

30. Concordia, Montréal, McGill.

31. Polytechnique.

32. UQAT, UQAR.

b) En ce qui concerne la formation continue, il est question de répondre aux besoins de nouveaux groupes[33], de lancer de nouveaux projets[34], de changer les structures d'organisation[35], d'innover au plan des techniques d'enseignement[36]. Un établissement veut revoir certains éléments de sa politique d'accès[37].

c) La question du renforcement de la qualité du premier cycle est, de loin, celle traitée dans le plus grand nombre de plans, et le plus longuement. L'on veut :

✓ réviser la philosophie, les modèles, les structures et les règles de composition des programmes pour mieux dispenser, ou mieux équilibrer la formation générale et spécialisée[38];

✓ renforcer les stratégies, l'encadrement, l'environnement pédagogique (v.g. services, espaces, bibliothèque, etc.)[39], non seulement sur le campus mais aussi hors-campus[40];

✓ mieux reconnaître la fonction d'enseignement et la compétence pédagogique en revoyant les règles d'embauche,

---

33. Polytechnique, Télé-Université, Montréal.

34. McGill, Télé-Université, UQAT, UQAR, McGill, ÉNAP.

35. Sherbrooke.

36. Télé-Université, McGill, UQAR, UQAT.

37. UQAM.

38. UQAM, UQAH, Montréal, UQTR, McGill, Concordia, UQAR.

39. UQAM, UQTR, UQAH, Polytechnique, Sherbrooke, ÉTS, Laval, Télé-Université, UQAT, UQAR, Montréal, McGill.

40. UQAT, Télé-Université, UQAR.

d'affectation, de perfectionnement et de promotion des professeurs et des chargés de cours[41];

- ✓ mieux évaluer les étudiants, les professeurs, les enseignements, les programmes, les départements, grâce au renforcement des politiques, des procédures, des outils et des méthodes[42];

- ✓ mesurer les connaissances de base des étudiants (le français surtout) et développer au besoin des activités de compensation[43];

- ✓ mieux définir les standards d'admission, ou les maintenir élevés[44];

- ✓ améliorer les services aux étudiants (intégration, consultation, activités socio-culturelles)[45];

- ✓ bonifier la formation pratique et l'intégration socio-professionnelle des étudiants[46];

---

41 Laval, Montréal, UQAM, UQAH, Concordia, Sherbrooke, UQAT, UQAR, McGill.

42 UQAM, Laval, Montréal, Sherbrooke, UQTR, ÉTS, UQAH, Télé-Université, Concordia, UQAT, UQAR.

43 UQAM, Laval, Montréal, Sherbrooke, UQTR, UQAH, UQAR, McGill.

44 McGill, Polytechnique, UQAM, UQAH, Montréal.

45 UQAM, UQTR, Sherbrooke, UQAH, Télé-Université, ÉTS, McGill.

46 UQAM, Laval, ÉTS.

- ✓ rationaliser les ressources, surtout les banques de cours[47];
- ✓ améliorer le climat culturel dans l'université[48];
- ✓ assurer la concertation avec les autres ordres d'enseignement[49].

2.4.2 Les études avancées

Aux études avancées, plusieurs établissements ont des objectifs de croissance des clientèles ou des programmes[50]. Mais ce sont surtout les préoccupations de qualité et d'efficience qui dominent. Ainsi entend-on :

- ✓ renforcer l'encadrement pédagogique, matériel et financier des étudiants[51], réduire la durée des études et augmenter la diplomation, surtout à la maîtrise[52];
- ✓ réviser ou évaluer les programmes existants[53];

---

47. Télé-Université, UQAM, UQAH.
48. UQAM, UQTR.
49. UQAR, McGill, Montréal.
50. UQAM, INRS, UQAH, ÉTS, Télé-Université, UQTR, Sherbrooke, Polytechnique, UQAR, McGill, ÉNAP.
51. Laval, UQAM, Polytechnique, UQTR, Montréal, UQAT, UQAR, McGill.
52. Laval, Montréal, Polytechnique, UQTR, UQAR.
53. Sherbrooke, UQAM, Concordia, UQAR, Montréal, McGill.

✓ développer de nouveaux programmes en collaboration[54].

2.4.3 La recherche

En recherche, les préoccupations de croissance - des ressources humaines, des subventions, des publications - sont présentes dans plusieurs universités[55].

On veut renforcer aussi les liens avec l'extérieur - entreprises, autres groupes socio-économiques[56].

L'amélioration des infrastructures[57], des ressources humaines[58], des services administratifs[59]; une meilleure planification des orientations[60]; un regroupement des effectifs[61]; une plus grande diffusion des travaux[62] sont aussi parmi les principales préoccupations.

D'autres idées reviennent fréquemment : encourager la recherche multidisciplinaire[63]; mieux identifier et soutenir les

---

54 Sherbrooke, UQAH, INRS, Télé-Université.

55 UQAM, UQTR, Polytechnique, UQAH, ÉTS, Télé-Université, UQAR, McGill, Montréal, ÉNAP.

56 UQAM, Sherbrooke, Polytechnique, UQTR, UQAH, INRS, Montréal, UQAR, UQAT.

57 Concordia, McGill, Laval, UQAH, UQAR, Montréal.

58 Sherbrooke.

59 Laval, UQAM, UQAT, UQAR.

60 McGill, INRS, UQAH, Montréal.

61 UQAT, UQAR.

62 UQAM, Laval, UQAR.

63 McGill, UQAM, Laval, Montréal.

groupes d'excellence en recherche et formation de chercheurs[64]; faciliter le démarrage des nouveaux chercheurs[65] ou l'émergence de la recherche[66]; miser davantage sur les collaborations[67].

2.4.4 Les relations avec les milieux extérieurs

Ce thème est lui aussi traité sous de nombreux angles : contribution au développement régional, national ou international; transfert des connaissances; adaptation de la formation; promotion des intérêts de l'université et sollicitation de ressources.

Plusieurs universités veulent maintenir ou accroître les services dispensés à leur région immédiate[68], mieux définir leurs priorités à ce chapitre et les lier davantage à leurs missions d'enseignement et de recherche[69], et se doter des mécanismes de concertation ou des services administratifs appropriés[70].

La question du transfert des connaissances et des collaborations avec l'entreprise revient dans presque tous les plans.

---

64 Laval, Sherbrooke, UQTR, ÉTS.

65 Montréal, Concordia.

66 Sherbrooke.

67 Voir section 2.2.

68 UQAM, McGill, ÉNAP.

69 UQTR, UQAM, UQAT, UQAR, ÉNAP.

70 Laval, UQTR, UQAH, UQAT, UQAR, McGill, ÉNAP.

Deux établissements, à ce chapitre, veulent favoriser les échanges de personnel[71].

En enseignement, on se soucie de l'adaptation des programmes au marché du travail[72], de la qualité de la formation pratique[73]. On souhaite faire davantage appel aux ressources externes[74].

Deux établissements veulent favoriser une plus grande présence de représentants de l'extérieur dans leurs instances[75]. La plupart des autres entendent améliorer leurs stratégies d'information et de promotion, pour mieux faire connaître leurs besoins et leurs réalisations[76], parfaire leur image[77] ou leur rayonnement[78]. Dans cette optique, les relations avec les diplômés de l'établissement revêtent une importance particulière, surtout pour la sollicitation de dons[79].

Enfin, la coopération internationale est une autre activité à renforcer et à consolider pour beaucoup d'universités[80].

---

71 UQAM, INRS.

72 Laval.

73 UQAM, ÉTS, UQAR.

74 Sherbrooke, Polytechnique, UQAT.

75 Laval, UQ.

76 McGill, Montréal, UQAT, UQAR.

77 Polytechnique, Sherbrooke, UQTR, UQAH, ÉTS, Télé-Université, ÉNAP.

78 UQAT, UQAR.

79 Montréal, Polytechnique, Sherbrooke, ÉTS, Concordia, McGill.

80 UQAM, UQTR, ÉTS, Polytechnique, Télé-Université, Sherbrooke, Montréal, UQAR, McGill, ÉNAP.

2.4.5 Le processus de planification et de gestion

Le renforcement des modèles et des mécanismes de planification est un autre thème souvent abordé dans les plans. Établir un plan[81], lier davantage la planification et les priorités budgétaires[82], mieux intégrer les objectifs de sous-unités[83], instaurer ou consolider les politiques et pratiques d'évaluation[84], telles sont les grandes préoccupations des universités.

La qualité et l'efficience de la gestion administrative retiennent aussi l'attention. Presque toutes les universités veulent améliorer la gestion de leurs ressources humaines : valoriser le personnel, soigner le climat, bonifier les mécanismes d'accueil, de dotation, d'évaluation, de perfectionnement, d'information interne[85]. On veut aussi améliorer l'environnement et les espaces[86], rationaliser l'allocation des ressources[87], exploiter davantage les programmes d'aide extérieure, procéder à des campagnes de levée de fonds[88]. Cinq plans font référence à la poursuite d'opérations de réorganisation administrative[89].

---

81 Montréal, Concordia.

82 McGill, UQAM, Laval, UQAH, INRS, ÉTS, UQAT, UQAR, ÉNAP.

83 UQAM, UQTR.

84 Laval, Sherbrooke, UQAM, UQTR, Montréal, Concordia.

85 Laval, Sherbrooke, UQAM, UQTR, UQAH, ÉTS, UQAT, UQAR, McGill, ÉNAP.

86 Sherbrooke, UQAT, ÉNAP.

87 Montréal, McGill, UQAM, UQAT.

88 Montréal, Sherbrooke, Concordia, UQAH, UQAR, McGill, UQAT.

89 Concordia, UQAM, Laval, INRS, UQAT.

2.4.6 Varia

Deux autres sujets sont traités dans plusieurs plans et méritent d'être signalés. Celui du corps professoral : problèmes de renouvellement[90], de recrutement[91], de définition des tâches[92], de ressourcement[93], utilisation des chargés de cours[94]. Et celui des collaborations interuniversitaires, stratégie que plusieurs retiennent pour favoriser le développement des programmes d'études et de la recherche et l'innovation dans la mise en oeuvre des objectifs[95].

2.5 Portée de la planification institutionnelle

Les universités québécoises entrent dans une ère de consolidation et de compétition à plus d'un titre. Alors qu'elles ont été habituées au contexte de développement frénétique qui a perduré près de 15 ans après le rapport Parent, les universités doivent maintenant, en plus de faire valoir leurs priorités institutionnelles, défendre leur position vis-à-vis les autres secteurs d'activités financés par le gouvernement. Les cinq dernières années ont permis aux universités de regagner une partie du terrain perdu au cours de la première moitié des années '80. Toutefois, rien ne permet d'assurer que les universités sont à l'abri de revirements. Tout accroissement de la part de la contribution des revenus de l'État au financement

---

90 McGill, Montréal, UQAM.

91 Concordia, UQAM, INRS, Sherbrooke, Montréal, ÉNAP.

92 Laval, Montréal, Sherbrooke, UQAM, INRS, Concordia.

93 UQAM, UQTR, UQAH, ÉTS, INRS.

94 UQAM, UQAR, UQAT.

95 McGill, Sherbrooke, UQAM, UQAH, ÉTS, INRS, Télé-Université, UQAT, UQAR.

des universités se fera au prix de débats et de choix déchirants. La diversification plus marquée des revenus est certes nécessaire, mais cette voie a aussi ses limites objectives qu'il faudra mieux mesurer.

La progression fulgurante des clientèles a supporté le développement des institutions. L'accessibilité a été le moteur des réformes du secteur de l'éducation au Québec depuis les années '60. Pour la prochaine décennie, il est reconnu que les clientèles augmenteront légèrement ou demeureront stables. Ces perspectives démographiques pousseront les institutions et les pouvoirs publics à revoir leurs stratégies de développement. Au plan institutionnel, on misera sur les meilleurs éléments parmi les étudiants et les professeurs; on visera à affermir les personnalités des établissements; on cherchera à améliorer le redéploiement interne des ressources pour mieux appuyer les secteurs d'excellence ou en émergence.

Le vieillissement du corps professoral accentuera le phénomène de compétition à la fois pour assurer la relève, mais aussi pour maintenir et développer le rayonnement institutionnel dans les domaines professionnels et en recherche. Cette compétition ne touchera pas que les institutions québécoises entre elles, mais se portera à l'échelle canadienne et internationale. Les autres sociétés auront aussi des périodes, soit de stabilisation des clientèles, soit de contraction ou de limitation des perspectives de développement. Ce phénomène de vieillissement touchera aussi les autres sphères d'activités de la société québécoise, en même temps que les gouvernements et les entreprises demanderont la collaboration de plus en plus active des universitaires, ils seront en compétition avec les établissements d'enseignement et de recherche pour le recrutement des meilleurs cerveaux.

Ce constat force déjà les institutions à mieux étudier les dynamiques internes reliées à : l'admission des étudiants, la persévérance, la qualité de l'encadrement pédagogique et de recherche, les politiques de gestion et de recrutement des ressources humaines, la modernisation des pratiques de gestion et le contrôle budgétaire interne, le développement des infrastructures de recherche, l'amélioration des locaux et des équipements, etc. L'accessibilité demeure l'une des grandes caractéristiques de notre système d'enseignement postsecondaire. Les prochaines années verront s'ajouter le souci de l'excellence; celui de rendre à terme et aux succès les projets d'études et de recherches; la recherche de résultats plus probants, autant quantitatifs que qualitatifs. Les universités sont confrontées au triple défi de la qualité, de l'accessibilité et de la performance.

Dans le contexte québécois, la planification institutionnelle remplit trois grandes fonctions. **La première fonction concerne le développement même de l'établissement et sa capacité d'innover.** Par-delà la mission générale de formation et de recherche qui est le propre de tout établissement universitaire, la planification institutionnelle permet de donner un cadre cohérent à la diversification de ses activités. Elle permet aussi d'assurer la spécificité de ces activités à l'interne, mais aussi par rapport aux autres établissements au Québec, à l'échelle canadienne et internationale. La planification institutionnelle permet aussi d'arrimer les priorités académiques et administratives, de conjuguer les priorités de développement et l'allocation des ressources.

La seconde fonction a trait à l'imputabilité envers les pouvoirs publics. L'imputabilité dépasse la reddition de compte attestant de la bonne gestion financière. Elle permet de s'assurer de la conformité des moyens mis en oeuvre pour atteindre les objectifs fixés. Dans cette perspective, le gouver-

nement, en particulier le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, voudra constater l'adhésion des universités aux grandes orientations qu'il aura énoncées. Il ne s'agit pas d'une démarche formelle. Mais la lecture que font les acteurs gouvernementaux des travaux de planification institutionnelle teinte les décisions qu'ils sont appelés à prendre et qui concernent les établissements considérés séparément ou collectivement.

La planification institutionnelle exerce une influence directe sur les pouvoirs publics. Chaque établissement, en définissant ses perspectives de développement sans contraintes initiales posées par le ministère, balise de façon non négligeable les interventions gouvernementales liées à la détermination des besoins du système universitaire et à l'allocation des fonds publics. L'économie générale du système universitaire québécois repose sur l'initiative des établissements dans ce domaine. Plus la planification institutionnelle sera raffinée et crédible, plus les universités exerceront une influence positive.

Sans que le gouvernement n'en ait fait une obligation formelle, les ministres qui se sont succédé ont maintes fois insisté sur la nécessité, pour les établissements, de fournir au gouvernement des plans de développement. Malgré des échanges difficiles qui marquèrent certaines époques, le ministère a toujours évité d'adopter une approche trop dirigiste à l'endroit des universités. Respectueux de l'autonomie des établissements en matière de gestion et d'organisation de l'enseignement et de la recherche universitaires, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science n'a pas imposé de cadres, ni d'exigences formelles de planification. Il est tout aussi important que toutes les universités se livrent à cet exercice. Sans la participation active de chaque établissement, l'éventail de la diversité du réseau et des spécificités des établissements ne saurait être complet. L'absence de processus établi de planifi-

cation institutionnelle à Bishop's et Concordia handicape la capacité des établissements de mieux se situer les uns par rapport aux autres et limite les perspectives des priorités de développement que peuvent adopter le Conseil et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science.

Relativement récents et certes perfectibles, les documents de planification institutionnelle permettent de connaître rapidement les priorités retenues dans chaque établissement. Certains documents, plus étoffés quant à l'analyse de certains phénomènes et de la détermination d'objectifs (par exemple l'Université de Montréal et l'UQAM), permettent de mieux percevoir l'impact réel des travaux de planification et de l'évolution attendue. Cette situation marque un réel progrès par rapport à la situation générale que le Conseil commentait dans son avis sur la planification et la coordination du système universitaire québécois adopté en 1988. L'évolution des pratiques des universités amène le Conseil à reconsidérer certaines propositions qu'il formulait alors. Dans cet avis, le Conseil se proposait d'initier un cycle de planification plus formel à partir d'un «rapport de conjoncture» précisant un certain nombre d'objectifs de développement qui auraient servi de base à la détermination d'objectifs par le ministère ultérieurement. Cet exercice avait entre autres buts d'assurer une coordination plus étroite des activités du réseau, pouvant entraîner des effets marqués d'une consolidation et d'une spécialisation accentuée des activités des universités pour répondre au contexte de ressources financières limitées. Le Conseil doute que, devant la complexité des interrelations entre les contraintes et les besoins du milieu universitaire, un mécanisme aussi centralisé de planification contribue à l'amélioration de la capacité d'adaptation et d'innovation des établissements. La spécialisation ou la consolidation des activités des universités est certes une conséquence directe du contexte plus compétitif

imposé par les perspectives de développement restreintes. Toutefois, cette forme de spécialisation doit s'appuyer sur les forces naturelles à l'oeuvre dans les établissements, d'où l'importance que le Conseil attache aux modes de planification institutionnelle.

Le Conseil constate toutefois certaines faiblesses dans les travaux de planification institutionnelle qu'il importe de préciser. Tous les établissements ne sont pas concernés au même degré, mais le Conseil juge pertinent d'attirer l'attention sur trois aspects en particulier. Peu d'établissements ont intégré dans le cadre de leur planification institutionnelle des objectifs quantifiés et mesurables. Les visées institutionnelles ne prennent tout leur sens qu'au moment où les progrès peuvent être qualifiés et quantifiés pour une période donnée. Cette démarche implique la mise sur pied de mécanismes internes d'évaluation. Le Conseil constate aussi à ce chapitre certaines lacunes que les établissements devront corriger pour assurer la pleine crédibilité de leur planification institutionnelle. La détermination de priorités de développement, surtout lorsqu'il s'agit de priorités reliées à l'ajout de programmes, de ressources professorales ou d'amélioration des activités de recherche, des bibliothèques ou des équipements, influence l'allocation interne des ressources. La dimension budgétaire de la planification est plutôt limitée, voire totalement absente dans certains cas. Pour mesurer le degré de priorisation, le lecteur doit lui-même faire le point avec les priorités budgétaires adoptées annuellement. Le Conseil ne doute pas que dans le cadre de l'élaboration annuelle des budgets, les établissements considèrent les priorités retenues lors de l'exercice de planification. Mais la dimension budgétaire doit aussi se retrouver de façon plus explicite dans les exercices de planification.

RECOMMANDATION 1 :

ATTENDU l'importance pour le développement des établissements que revêt la planification institutionnelle;

ATTENDU l'importante fonction d'imputabilité envers les pouvoirs publics qu'assume la planification institutionnelle;

ATTENDU l'influence qu'exerce la planification institutionnelle sur la détermination des besoins des universités tant à l'échelle de l'établissement que du système universitaire;

Le Conseil recommande à la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science :

a) de s'assurer que tous les établissements universitaires se dotent de mécanismes formels de planification institutionnelle;

b) **d'inviter les établissements concernés à enrichir les travaux de planification institutionnelle pour assurer la détermination d'objectifs quantifiables et mesurables, la mise sur pied de mécanismes institutionnels d'évaluation et un meilleur arrimage avec le processus budgétaire pour les fins de la planification institutionnelle.**

3. *ÉVALUATION DES PROGRAMMES EXISTANTS*

La diffusion récente par la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ) de deux documents fort importants concernant l'évaluation des programmes existants, à savoir le Rapport sur les politiques et pratiques d'évaluation des programmes existants (février 1991) et une Politique des établissements universitaires du Québec relative à l'évaluation périodique des programmes existants (mars 1991), permet au Conseil d'ajouter cette dimension au présent avis. L'évaluation des programmes existants vient appuyer les travaux de planification institutionnelle. Cet exercice fait partie des moyens évoqués plus tôt qui permettent de mesurer l'évolution de certaines priorités fixées par un établissement.

Ces deux documents s'inscrivent dans une perspective d'imputabilité et de transparence, comme en fait foi le texte de la politique :

> «Tout comme les activités d'enseignement et de recherche sont du ressort exclusif des établissements universitaires, ces derniers doivent également assumer les responsabilités sociales qui découlent du respect de l'autonomie universitaire et répondre aux attentes que manifestent les autorités poli-

> tiques, les divers milieux éducatifs et socio-économiques et l'opinion publique à l'égard de la formation universitaire. Dans cette perspective, tout en rappelant qu'il leur appartient d'évaluer la qualité des programmes qu'ils dispensent, les établissements universitaires considèrent qu'il importe de s'assurer que tous se sont dotés de politiques d'évaluation périodique qui répondent à des conditions et normes minimales adéquates, reconnues collectivement et propres à satisfaire aux exigences de qualité qu'à bon droit, la société rattache à la formation universitaire."[96]

Le Rapport et la Politique permettent de rendre compte de l'état d'avancement des travaux institutionnels d'évaluation des programmes existants et du cadre dans lequel évolueront les établissements au cours des prochaines années. Ces documents constituent la réponse à des attentes manifestées ces dernières années à la fois par les ministres et par le Conseil. Constituée en politique et établie selon des règles institutionnelles, l'évaluation des programmes existants permet aux établissements de mesurer la qualité, l'efficience et la pertinence de leurs programmes, d'identifier les modifications à apporter et d'en rendre compte à la communauté universitaire, au gouvernement, au Conseil et au public en général.

L'analyse des documents portant sur l'évaluation des programmes existants amène le Conseil à formuler les observations qui suivent. Tout d'abord, il faut savoir gré à la CREPUQ - donc aux universités - d'avoir librement exprimé l'état de la situation en matière d'évaluation des programmes existants.

Sans insister sur le constat posé par la CREPUQ, le Conseil ne peut s'empêcher de considérer l'importance du

---

96. CREPUQ. Politique des établissements universitaires du Québec relative à l'évaluation périodique des programmes existants. Adopté le 28 mars 1991. p. 3.

travail à accomplir pour que les pratiques institutionnelles d'évaluation des programmes existants deviennent significatives à l'échelle du système universitaire. Les tableaux 2 et 3 donnent un portrait de la présence des politiques d'évaluation et des activités qui en découlent. Six établissements ne possèdent pas de politiques d'évaluation au premier cycle. Sept établissements ne disposent pas de politiques d'évaluation aux cycles supérieurs. En ce qui touche les établissements qui ont mis en place les mécanismes, la longueur des cycles d'évaluation et l'importance des activités varient considérablement. L'Université McGill a implanté un cycle d'évaluation de cinq ans quasi continu. À l'autre bout du spectre, l'Université Laval, pour un cycle d'évaluation prévu de dix ans, n'a touché que 10 % de ses programmes de premier cycle et 1 % de ses programmes aux cycles supérieurs.

Le Conseil tient à mettre en garde toutefois contre des jugements hâtifs que pourrait inspirer une lecture étroite de ces pourcentages. Il ne faut pas inférer de cette situation un jugement négatif sur les programmes d'un établissement. Une telle conclusion pourrait s'avérer injuste. Le portrait illustre davantage la jeunesse de ces processus, des difficultés d'implantation, des écarts importants entre les objectifs visés et les moyens mis en oeuvre pour les atteindre ou d'autres situations particulières qu'une analyse plus détaillée sur le plan institutionnel permettrait de préciser. Toutefois, tel n'est pas l'objectif ici poursuivi.

TABLEAU 2
Liste des établissements n'ayant pas encore de politique d'évaluation pour le 1er cycle, pour les cycles supérieurs, ou pour les deux

	1er cycle	2e et 3e cycles
HEC	X	X
École Polytechnique*	X	
UQAH		X
UQAR		X
UQAT		NSP
UQTR	X	X
IAF**	NSP	X
ENAP**	NSP	X
ETS*	X	NSP
TELUQ	X	NSP
Université de Sherbrooke		X
Université Concordia	X	

* Il existe une accréditation externe pour le 1er cycle.
** Non mentionnés dans le document de la CREPUQ. À confirmer.
NSP Ne s'applique pas.
Source: CREPUQ

TABLEAU 3
Importance des activités d'évaluation réalisées dans les établissements dotés de politiques depuis plus de trois ans

UNIVERSITÉ	Années écoulées depuis l'adoption d'une première politique	Longueur du cycle de l'évaluation	Pourcentage des programmes (ou unités) évalués à ce jour		Importance des activités en cours
			Baccalauréat	Maîtrise et doctorat	
Laval	7 ans	10 ans	10%	1%	faible
Montréal	4 ans	5 ans	(25 unités ou prog.)	(25 unités ou prog.)	(7 unités ou prog.)
UQAC	5 ans	5 et 10 ans	25%	...	faible
UQAH	7 ans	5 ans	100%	...	...
UQAR	7 ans	6 ans	15%	...	faible
UQAT	8 ans	5 ans	85%	..	...
Bishop's	11 ans	...	100%	...	...
Concordia	15 ans	7 ans	...	20% en 2 ans	moyenne
McGill	8 ans	5 ans	100%	100%	constante

Source: Données de l'annexe, CREPUQ.

En acceptant de se lier collectivement à l'égard d'une politique précise, les universités assumeront pleinement leurs responsabilités de gestion et d'évaluation des programmes existants. Cette politique commune et cet engagement à en diffuser publiquement les résultats confèrent une portée systémique à cette politique. Chaque établissement disposera par ailleurs de toute la marge de manoeuvre pour définir l'application des objectifs, des modalités et le choix des indicateurs jugés appropriés. Le Conseil juge que la CREPUQ a agi prudemment en ne cherchant pas à définir ou à retenir *a priori* un ensemble d'indicateurs. Tout d'abord, il n'est pas évident qu'une telle initiative eût été couronnée de succès étant donné l'hétérogénéité de l'expérience et des modes d'évaluation propres à chaque université. La pratique des prochaines années permettra de dégager les outils de mesure les plus probants. De façon progressive, se démarqueront ainsi les positions, les forces et les faiblesses respectives de chaque établissement eu égard à certains domaines, non pas dans un esprit de comparaison étroit et limité mais plutôt dans une perspective de saine émulation.

Les objectifs de l'évaluation sont : «améliorer la qualité et accroître la pertinence des programmes [...] à tous les niveaux et dans tous les secteurs d'études.» Le Conseil ne peut que se montrer d'accord avec ces objectifs d'autant plus que la politique adoptée s'inscrit dans un cadre permanent et continu.

Pour supporter ces objectifs, les modalités suivantes sont prévues :

// «établir un processus d'évaluation périodique et identifier une instance responsable;

- recourir à l'évaluation par les pairs, y compris, au besoin, des représentants des milieux socio-économiques ou des stages;

- solliciter l'avis d'experts externes qui proviennent d'autres universités, y compris d'universités hors-Québec;

- fixer une périodicité maximale; à titre indicatif, cette périodicité ne devrait pas excéder un cycle de dix ans pour l'ensemble des programmes d'un établissement. Les évaluations devraient être plus fréquentes dans le cas des programmes qui présentent des problèmes majeurs ou qui font l'objet de révisions substantielles;

- utiliser des critères établis par les autorités académiques de l'établissement;

- expliciter des instances et procédures pour donner suite aux recommandations formulées dans les rapports d'évaluation et définir un plan d'action;

- diffuser les résultats du processus d'évaluation, sous la forme d'un résumé édité - excluant tous renseignements nominatifs - du rapport d'évaluation : il y serait fait état des forces et des faiblesses observées dans le programme évalué; y seraient également identifiés les champs de spécialisation développés par l'établissement dans le domaine d'études concerné. Ce résumé serait diffusé dans la communauté universitaire et déposé à la Conférence des recteurs, qui verrait à en assurer la transmission aux principaux intervenants, de même qu'à quiconque en ferait la demande. Une telle politique de diffusion contribuerait à renforcer la crédibilité des procédures d'évaluation qu'appliquent les établissements universitaires, tout en faisant connaître les normes et conditions auxquelles répondent ces évaluations."[97]

Les objets de l'évaluation sont aussi précisés dans le cadre de la politique :

---

97 CREPUQ. Politique des établissements universitaires du Québec relative à l'évaluation périodique des programmes existants. Adopté le 28 mars 1991, p. 3 et 4.

- « conformité aux objectifs généraux de la mission institutionnelle;
- conformité aux axes prioritaires de développement institutionnel;
- adéquation de la structure du programme par rapport aux objectifs de formation;
- adéquation des méthodes et stratégies pédagogiques et de l'évaluation des apprentissages par rapport aux objectifs du programme;
- adéquation des ressources (humaines, physiques et financières) par rapport à la formation visée; en particulier, l'on prendra en compte les ressources professorales requises pour assurer un encadrement approprié et, dans le cas des programmes d'études avancées, pour constituer des masses critiques adéquates de ressources actives en recherche;
- définition d'indicateurs qui rendent compte de l'évolution des ressources professorales, de l'évolution des clientèles étudiantes (demandes d'admission et inscriptions), de la productivité des programmes (taux de diplomation, durée des études, etc.) et des performances en recherche;
- identification des axes de formation retenus pour les années à venir, surtout pour les programmes de 2e et 3e cycles, dans la mesure où ces renseignements permettraient de mieux cerner la complémentarité des forces développées par les établissements;
- identification d'éléments de pertinence: établir la situation du programme dans l'établissement et dans le réseau, l'évolution des tendances du marché de l'emploi et, spécialement pour les programmes professionnels, les débouchés pour les diplômés; de façon plus générale, s'assurer que le programme répond aux attentes de la société à l'égard de la formation dispensée. Ces éléments de pertinence institutionnelle, interuniversitaire et sociale doivent concourir à déterminer la qualité du programme, plutôt que son opportunité, quitte à ce que l'analyse de ces éléments s'appuie sur les études sectorielles disponibles. »[98]

98. Ibid. p. 4 et 5.

Les critères retenus obtiennent l'assentiment du Conseil. La diffusion des résultats de l'évaluation introduit une dynamique nouvelle dans le fonctionnement universitaire. Cette approche permettra à l'établissement, par le recours, en outre, à des observateurs externes, de mesurer la qualité de ses programmes. Elle permettra aussi en rythme de croisière aux autorités gouvernementales et au Conseil en particulier de porter un jugement plus éclairé sur les activités des établissements et sur les projets de développement.

Les modalités, si elles sont respectées intégralement par les établissements, devraient contribuer directement à corriger les lacunes observées dans l'inventaire des pratiques institutionnelles de la CREPUQ, entre autres, quant à l'absence dans la plupart des établissements de mécanismes de suivi pour la mise en oeuvre des correctifs recommandés et de recours à des experts externes. Le Conseil souhaite par ailleurs que le recours à des représentants des milieux socio-économiques soit prévu de façon plus systématique. Certains programmes de 2e ou 3e cycle ne nécessiteraient peut-être pas l'apport de collaborations externes de ces milieux à un processus d'évaluation. Toutefois, ces programmes devraient être l'exception. La formulation retenue par les universités laisse poindre un engagement plutôt timide de ce côté. La contribution d'experts provenant d'universités hors-Québec, prévue dans le cadre de la politique, ne doit pas être négligée. Malgré les contraintes que représente souvent un tel recours, l'avis d'universitaires provenant d'établissements hors-Québec enrichit le processus d'évaluation et consolide sa crédibilité.

Les «objets» retenus devraient donner un minimum de cohérence entre l'évaluation des programmes et la planification institutionnelle. Par ailleurs, le Conseil s'interroge sur la portée exacte du libellé du dernier «objet» prévoyant

l'identification d'éléments de pertinence. Il est sain qu'un établissement recherche, dans le cadre de l'évaluation d'un programme, quelle est la pertinence, non seulement par rapport à l'institution ou aux besoins de la société, mais aussi vis à-vis des programmes comparables d'autres établissements. Le Conseil note à cet égard qu'une telle dynamique ne pourra vraiment être significative qu'à moyen et long termes, une fois que des programmes comparables auront fait l'objet dans plusieurs établissements d'une évaluation tout aussi comparable en des temps voisins ou simultanés.

La mesure de la pertinence ne peut être confondue avec la qualité au sens strict. Il peut arriver qu'un programme accomplisse bien les objectifs qu'il doit atteindre mais, pour des raisons externes (par exemple : perte d'attrait chez des clientèles, rareté des ressources, duplication de programmes, faible masse critique, difficulté de recrutement prévisible), il soit opportun de considérer la fermeture ou une modification en profondeur. À l'inverse, il est aussi possible que des besoins socio-économiques cruciaux permettent de justifier le maintien d'un programme malgré certaines conditions adverses. Plutôt que de clarifier certaines situations, la conjonction aussi étroite de la qualité et de l'opportunité risque d'embrouiller non seulement l'évaluation des programmes mais les décisions qui y sont forcément reliées.

Ad absurdo, la définition de l'opportunité par la seule démonstration de la qualité rendrait caduque l'implication du ministère et du Conseil dans le processus d'autorisation du financement des projets de nouveaux programmes. Or, nul ne peut prétendre au désintéressement des pouvoirs publics en ce qui a trait à l'allocation des ressources liées au développement d'activités nouvelles. Le Conseil croit que ce concept mériterait d'être revu et clarifié par les établissements.

Un mécanisme de vérification externe des pratiques institutionnelles est prévu sous la forme d'un «comité de sages». Il n'est pas prévu explicitement, contrairement à l'évaluation des programmes, que le résultat de ce travail de révision soit rendu public. Pour reprendre les mots de l'énoncé, il sera d'autant plus aisé d'étayer efficacement la crédibilité de la politique que ces composantes principales soient aussi connues publiquement. Le Conseil souhaite que la CREPUQ et les universités précisent leurs intentions à cet égard.

Le Conseil constate que la politique adoptée par la CREPUQ ne prévoit pas de calendrier d'approbation au-delà duquel les établissements disposeraient tous d'un mécanisme institutionnel d'évaluation répondant aux critères retenus. Plusieurs universités n'ont pas encore implanté de tels mécanismes. Une attitude plus volontaire de la part de la CREPUQ permettrait d'en accélérer la mise en oeuvre.

L'évaluation des programmes existants n'est pas sans influer sur différents dossiers. À titre d'exemple, les projets de programmes de maîtrise et de doctorat ont constitué au cours des cinq dernières années près de 80 % des projets de programmes étudiés par le Conseil. Les indications fournies par les universités permettent de croire que cette proportion se maintiendra. Pour appuyer ces demandes, l'évaluation des programmes de 2e et de 3e cycles devraient, dans les établissements plus directement concernés, faire l'objet d'une attention particulière afin que l'émergence de nouveaux programmes ne soit découragée par la présence des programmes existants, dont la qualité ne serait pas reconnue. Des collaborations pourraient se développer entre le Conseil et les universités via la CREPUQ pour permettre une meilleure circulation de l'infor-

mation et ainsi accélérer le traitement au Conseil des projets de programmes soumis pour fins de financement.

RECOMMANDATION 2 :

ATTENDU les interrelations étroites entre la planification institutionnelle et l'évaluation des programmes existants;

ATTENDU que la CREPUQ a adopté une politique d'évaluation des projets de programmes existants de grande qualité,

ATTENDU que plusieurs établissements ne disposent pas de politiques d'évaluation des programmes existants concernant l'ensemble de leurs activités;

ATTENDU l'importance pour la crédibilité de l'évaluation de recourir à des experts externes, notamment de l'extérieur du Québec;

Le Conseil recommande à la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science

a) de s'assurer que tous les établissements se dotent de politiques d'évaluation des programmes existants, conformément à la politique adoptée par la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec, d'ici trois ans;

b) d'inviter les établissements à accorder une attention particulière à la collaboration d'experts externes, notamment de l'extérieur du Québec;

CONCLUSION

La planification institutionnelle s'est grandement développée au sein des établissements universitaires québécois. La plupart des universités ont développé des mécanismes sérieux de planification. Certains établissements, l'Université de Montréal et l'UQAM entre autres, ont adopté un nombre important d'objectifs et s'appliquent à les réaliser.

Le Conseil constate avec satisfaction que les universités ont répondu à une demande maintes fois formulée par les autorités du MESS et du Conseil : la production de plans de développement. Les universités reconnaissent à bon droit les responsabilités qui découlent de l'octroi substantiel de fonds publics consentis par le gouvernement. À cet égard, elles ont franchi des pas importants, non seulement eu égard à la planification institutionnelle mais aussi en adoptant, en début d'année, une politique d'évaluation des programmes existants.

L'équilibre général qui existe entre les responsabilités ministérielles d'orientation générale du système, garant de la saine gestion des fonds publics et la large autonomie consentie aux universités, apparaît foncièrement sain au Conseil. Même si les attentes, les volontés et l'absence de textes législatifs et réglementaires suffisamment explicites rendent quelquefois plus exigeants et plus laborieux les rapports entre l'État et les universités, le Conseil croit, à la lumière de certaines expériences vécues en Europe ou aux États-Unis, qu'il s'agit d'un compromis viable. Les dernières années ont permis d'implanter et de raffiner certains mécanismes permettant de donner un certain portrait du réseau et d'influer sur son développement de façon plus rationnelle. La large autonomie dont

disposent les universités pour traduire sur le plan opérationnel les orientations et les attentes formulées par le gouvernement assure une plus grande capacité du réseau d'innover et d'adapter ces activités aux besoins qui se manifestent de façon continue.

Le Conseil est heureux de l'initiative prise par les établissements de se doter d'une politique commune d'évaluation des programmes existants. Cette politique vient combler un vide dans un domaine de l'exclusive compétence des établissements. Elle ajoutera à la crédibilité des établissements et viendra certainement enrichir les modes de planification institutionnelle. Le Conseil croit par ailleurs que les universités devraient apporter, dans le cadre de la mise en oeuvre de cette politique, une attention particulière aux mécanismes de suivi, au recours plus soutenu aux experts externes et à l'évaluation des programmes de 2e et de 3e cycles.

L'attention sur l'imputabilité des établissements universitaires est devenue plus aiguë dans la foulée des restrictions budgétaires des années '80. Les contraintes qui se font toujours sentir sur les capacités de développement du réseau, à la fois au plan des ressources humaines et financières, rendent encore plus pertinente l'implantation probante de modes de planification et d'évaluation crédibles et continus.

Le Conseil est confiant que les mécanismes et l'expertise des établissements dans la gestion plus opérationnelle de la planification se raffineront au cours des prochaines années. La planification sera d'autant plus effective qu'elle s'établira sur des mesures liées à des objectifs adoptés institutionnellement. Plus les objectifs seront clairs et quantifiés, plus le processus sera significatif, plus la transparence et l'imputabilité seront explicites. L'état de développement de chaque établissement

n'est pas forcément le même et implique des stratégies adaptées et des critères d'évaluation appropriés. Cette situation implique de la part des observateurs externes, du ministère et du Conseil en particulier, la capacité de traiter de façon équitable les situations particulières. Les missions propres à chaque établissement seront d'autant mieux servies. Dans ce contexte, le Conseil croit que l'économie générale du système qui fait de la planification institutionnelle la clef de voûte du développement du réseau en conjonction avec les orientations gouvernementales doit demeurer.

RECOMMANDATION 1 :

ATTENDU l'importance pour le développement des établissements que revêt la planification institutionnelle;

ATTENDU l'importante fonction d'imputabilité envers les pouvoirs publics qu'assume la planification institutionnelle;

ATTENDU l'influence qu'exerce la planification institutionnelle sur la détermination des besoins des universités tant à l'échelle de l'établissement que du système universitaire;

Le Conseil recommande à la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science :

a) de s'assurer que tous les établissements universitaires se dotent de mécanismes formels de planification institutionnelle;

b) d'inviter les établissements concernés à enrichir les travaux de planification institutionnelle pour assurer la détermination d'objectifs quantifiables et mesurables, la mise sur pied de mécanismes institutionnels d'évaluation et un meilleur arrimage avec le processus budgétaire pour les fins de la planification institutionnelle.

RECOMMANDATION 2 :

ATTENDU les interrelations étroites entre la planification institutionnelle et l'évaluation des programmes existants;

ATTENDU que la CREPUQ a adopté une politique d'évaluation des projets de programmes existants de grande qualité;

ATTENDU que plusieurs établissements ne disposent pas de politiques d'évaluation des programmes existants concernant l'ensemble de leurs activités;

ATTENDU l'importance pour la crédibilité de l'évaluation de recourir à des experts externes, notamment de l'extérieur du Québec;

Le Conseil recommande à la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science

a) de s'assurer que tous les établissements se dotent de politiques d'évaluation des programmes existants, conformément à la politique adoptée par la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec, d'ici trois ans;

b) d'inviter les établissements à accorder une attention particulière à la collaboration d'experts externes, notamment de l'extérieur du Québec;

Cet avis a été adopté lors de la 212e séance du Conseil des universités tenue les 16 et 17 septembre 1991.

ANNEXE I

ORIENTATIONS, OBJECTIFS ET ACTIONS

PLANS INSTITUTIONNELS

TABLEAU 1

RÉSUMÉ-SYNTHÈSE DU PLAN DIRECTEUR 1987-1990[1] DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Six lignes directrices: 1) Les étudiants, raison d'être de l'Université; 2) Une mission privilégiée, la recherche et les études avancées; 3) L'ouverture au milieu; 4) Le développement par la concertation; 5) L'adaptation aux exigences d'une organisation de grande taille; 6) Le personnel, actif premier de l'Université.

Orientations	Objectifs et actions
1. Valoriser la formation, l'apprentissage et l'acte pédagogique	• en reconnaissant mieux la compétence pédagogique du personnel enseignant et en révisant au besoin les critères d'embauche et de promotion des professeurs; • en améliorant l'environnement pédagogique (équipement de laboratoires, bibliothèque, espaces, entretien des locaux, services de soutien pédagogique).
2. Assurer une insertion socio-professionnelle adéquate des étudiants	• en maintenant et en accélérant le processus d'évaluation périodique des programmes; • en invitant les responsables des facultés à prendre d'autres mesures plus spécifiques pour améliorer l'accès et la préparation des étudiants au travail, y compris le renforcement des liens avec le marché du travail; le développement des habiletés de base; l'amélioration de la formation pratique, etc.
3. Renforcer le soutien de la recherche	• en bonifiant le soutien administratif et logistique de la recherche (liens avec les organismes externes; aménagement de nouveaux espaces de recherche); • en créant un programme d'intensification du temps consacré à l'encadrement des chercheurs-étudiants; • en lançant un programme de développement de la recherche faisant appel à la multidisciplinarité; • en s'orientant, dans les prochaines années, vers l'identification et la mise en valeur de centres d'excellence.
4. Améliorer l'encadrement des études de 2e et de 3e cycle	• en demandant aux directions des facultés et écoles de préciser les moyens qui seront mis en oeuvre pour réduire la durée moyenne des études de maîtrise.
5. Assurer une interaction plus forte entre l'Université et le milieu	• en continuant de stimuler les activités de transfert technologique; • en encourageant les facultés à mettre en oeuvre les objectifs identifiés dans leur propre plan de développement.
6. Assurer une présence plus active de l'Université au niveau régional	• en prenant des mesures pour augmenter la présence de personnes de l'extérieur dans les diverses instances déjà existantes ou qui pourraient être créées; • en se dotant d'une table de concertation sur les interventions dans le milieu régional et d'un comité de coordination du soutien administratif de ces interventions.
7. Assurer une meilleure concertation des compétences et des intérêts de l'Université	• en continuant de stimuler les regroupements de chercheurs autour de thèmes de convergence et en assurant la diffusion des travaux relatifs à chacun de ces thèmes.
8. Appuyer le développement de secteurs de formation correspondant à des besoins spécifiques	• en identifiant deux nouveaux secteurs multidisciplinaires dits en émergence: l'intelligence artificielle et le vieillissement de la population.

1. L'Université Laval a décidé en 1989 de prolonger de 2 ans le plan triennal 1987-1990. Une tournée de consultations a permis de préciser les objectifs pour les unités académiques et administratives pour la période 1990-1992. Les orientations retenues pour 1987-1990 demeurent

Orientations	Objectifs et orientations
9. Favoriser le développement de projets interfacultaires	• en invitant les facultés à désigner un responsable des relations interfacultaires dans la poursuite de projets d'enseignement et de recherche
10. Favoriser la dépolarisation administrative et l'adaptation aux particularités sectorielles	• en confiant un mandat d'étude sur cette question au vice-rectorat exécutif
11. Viser une plus grande cohérence de l'administration et l'innovation dans le respect des particularités sectorielles	• en tirant pleinement partie du mandat de la commission de l'administration et en transformant sa composition
12. Concilier la rigueur financière et les besoins de développement	• en établissant un cadre de financement triennal et un cadre d'orientation budgétaire annuel
13. Réduire l'écart qui sépare la culture du personnel enseignant et celle du personnel professionnel et de soutien	• en poursuivant des activités de réflexion ou d'étude pour mieux identifier les causes des problèmes et chercher à les éliminer
14. Favoriser l'encadrement des personnels	• en veillant à mieux expliciter les objectifs d'encadrement et en harmonisant les conditions d'emploi des personnels de différentes catégories ou de différentes unités de l'Université

Source: Plan directeur 1987-1990, Opération de prolongation 1990-1992 du plan directeur triennal 1987-1990.

TABLEAU 3

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DE L'ÉNONCÉ D'ORIENTATION ET DU PLAN D'ACTION DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL - VERS L'AN 2000

Orientations	Objectifs et actions
ENSEIGNEMENT DE PREMIER CYCLE	
1. Procéder à une révision des objectifs et des exigences de formation des programmes.	• en faisant réviser par toutes les unités les programmes d'études réguliers de 1er cycle en regard des objectifs définis dans l'énoncé de mission et l'énoncé d'orientation; • en définissant, à cette fin, une grille d'analyse des programmes réguliers de 1er cycle pour mesurer l'adéquation entre les programmes d'études et les objectifs concernés.
2. Continuer d'appuyer les programmes existants visant à valoriser le premier cycle.	• en doublant les sommes consacrées au Fonds de développement de l'enseignement durant la période.
3. Rechercher un meilleur équilibre entre les ressources disponibles et les exigences liées à la qualité.	• en créant 120 nouveaux postes de professeur régulier d'ici 1993 pour réduire le ratio étudiants/professeur dans les unités. • en augmentant, d'ici 1993, de 10% la proportion des enseignements de 1er cycle confiée à des professeurs réguliers. • en modernisant les laboratoires d'enseignement et en accroissant les ressources documentaires et informatiques à même 15% des revenus de la campagne de souscription. • en n'accroissant pas au-delà du niveau actuel, au cours de la période considérée, le nombre total d'étudiants accueillis dans les programmes réguliers de 1er cycle.
4. Maintenir selon les ressources disponibles un accès ouvert à tous les étudiants capables de poursuivre des études selon des normes de qualité rigoureuse.	• en prenant des mesures pour assurer que la population étudiante soit plus représentative de la réalité ethnique de la région de Montréal. • en resserrant les exigences quant à la qualité du français parlé et écrit des étudiants francophones et en prenant les mesures requises pour faciliter l'insertion des étudiants non francophones.
5. Procéder à la révision des critères d'admission.	• en pondérant, à partir de l'automne 90, les résultats scolaires des candidats à l'admission en fonction du collège d'origine pour mieux mesurer la qualité de la formation reçue.
6. Rechercher les meilleures voies de concertation et d'articulation entre l'ordre collégial et l'ordre universitaire.	
ÉTUDES DE 2e ET DE 3e CYCLES	
1. Réviser les objectifs de formation et l'organisation des enseignements de cycles supérieurs.	• en poursuivant la réflexion amorcée avec les unités en vue de redéfinir la structure des cycles supérieurs et de réaménager ceux-ci pour les mieux articuler avec le 1er cycle, leur donner des objectifs et des exigences de formation plus précises, assurer une plus grande efficacité de l'encadrement et du cheminement des étudiants.

Orientations	Objectifs et actions
2. Accroître le taux de diplomation aux cycles supérieurs. 3. Réduire la durée moyenne des études de cycles supérieurs. 4. Établir des conditions plus rigoureuses d'admission et des mécanismes plus adéquats de contrôle de progrès des étudiants.	• en obtenant de toutes les unités, en 90-91, un modèle d'encadrement des études de 2e et 3e cycles qui favorise, entre autres, une affectation rigoureuse des professeurs, des mécanismes plus adéquats de contrôle et de suivi des progrès des étudiants, une plus grande convergence des intérêts de recherche des étudiants et de leur directeur de thèse ou de mémoire, et enfin un choix de sujets de recherche limités pouvant être réalisés selon un échéancier réaliste.
5. Recruter les meilleurs étudiants.	• en révisant à la hausse, en 1991-1992, les conditions d'admission aux cycles supérieurs; en adoptant des mesures visant à augmenter, au cours de la période, la proportion des étudiants non québécois et étrangers.
6. Augmenter le soutien financier aux étudiants et, en particulier à ceux de doctorat.	• en intensifiant le programme de soutien financier des étudiants, c'est-à-dire en doublant les sommes consacrées aux programmes de bourses; en accroissant de 20% les crédits consacrés aux auxiliaires d'enseignement et de recherche; en incitant les professeurs à consacrer une plus large part de leurs subventions au soutien financier des étudiants.
7. Redresser de façon sélective les ressources professorales selon les besoins des secteurs, des facultés et départements et en fonction des objectifs de développement poursuivis.	• en diminuant, durant la période considérée, le ratio étudiants/professeur pour qu'il se compare à celui des grandes universités de recherche.
RECHERCHE	(Création de chaires universitaires et établissement de nouveaux professeurs)
1. Viser les premières positions au Canada et donner aux professeurs-chercheurs les moyens d'accroître leur compétitivité au plan national et international.	• en créant, en collaboration avec les organismes subventionnaires et le secteur privé, une dizaine de chaires dans les domaines prioritaires et en les soutenant à même un fonds de dotation équivalant à 15% des revenus de la campagne de souscription. • en affectant environ 10% des revenus de la campagne à l'établissement et au démarrage de la carrière des nouveaux professeurs.
2. Continuer d'accorder la priorité à la recherche fondamentale tout en répondant aux besoins croissants au chapitre de la recherche appliquée, du développement et du transfert des connaissances et des technologies.	(Développement de la recherche) • en accroissant les fonds internes pour encourager la recherche thématique, par la création d'une dizaine d'équipes multidisciplinaires. • en accroissant le nombre de boursiers postdoctoraux. • en demandant aux unités en sciences appliquées et en sciences cliniques de soumettre un plan de développement de la recherche au cours de 1990-1991. • en accroissant les collaborations entre l'université et les entreprises de même qu'avec la communauté internationale. • en accroissant les fonds mis à la disposition des professeurs pour la diffusion des connaissances au plan international.

Orientations	Objectifs et actions
RECHERCHE (suite)	
3. Maintenir un environnement propice à la participation et au leadership des professeurs-chercheurs dans les projets de recherche tout en encourageant les secteurs de recherche en émergence.	(Espaces et équipements de recherche) • en affectant environ 30% des revenus de la campagne de souscription à la construction de laboratoires en sciences biomédicales et naturelles. • en affectant environ 15% des revenus de la campagne au renouvellement de l'appareillage scientifique, à l'acquisition d'équipements scientifiques et informatiques de pointe et à la sauvegarde de la qualité des ressources documentaires. • en explorant les possibilités de regroupement de certaines unités de la faculté de médecine.
ÉDUCATION PERMANENTE	
1. Favoriser une participation accrue du corps professoral à l'éducation permanente.	• en préparant, à l'automne 90, un document précisant le mandat de la faculté de l'éducation permanente vis-à-vis des autres facultés.
2. Poursuivre les efforts pour intégrer, dans le cadre de programmes réguliers plus souples, l'ensemble des activités reliées à la formation initiale.	• en créant un groupe de travail pour élaborer un plan d'action au chapitre de l'éducation permanente.
3. Intensifier le développement de deux formes d'éducation permanente, soit le renouvellement des compétences disciplinaires et professionnelles et le ressourcement intellectuel et culturel.	• en entreprenant une étude des aspects financiers et budgétaires de l'éducation permanente.
4. Préciser les rôles et responsabilités de la faculté de l'éducation permanente et des autres facultés à ces chapitres.	• en privilégiant, d'ici là, le développement des deux formes reconnues d'éducation permanente.
PERSONNEL ENSEIGNANT	(Création de nouveaux postes de professeurs)
1. Veiller à ce que soient maintenus des critères et des pratiques de recrutement, d'évaluation et de promotion comparables à ceux des meilleures universités de recherche.	• en attribuant en priorité les crédits additionnels obtenus par l'université au recrutement et à l'établissement de nouveaux professeurs pour les deux prochaines années.
2. Corriger, par la création de nouveaux postes, le ratio trop élevé entre les étudiants et le nombre de professeurs.	• en créant 120 nouveaux postes de professeurs réguliers d'ici 1993-1994 en tenant compte des axes de développement prioritaires des facultés.

Orientations	Objectifs et actions
PERSONNEL ENSEIGNANT (suite)	
3. Planifier dès maintenant le recrutement de 80 professeurs par année.	• en intensifiant les interventions auprès du gouvernement et du secteur privé pour obtenir des revenus additionnels requis pour la création de 80 autres postes au cours de la période.
4. Offrir aux professeurs des conditions d'exercice, un milieu de travail et un environnement conformes à l'énoncé de mission et aux exigences d'un marché d'emploi hautement compétitif.	• en constituant, avec les organismes subventionnaires gouvernementaux et le secteur privé, un fonds de dotation visant à créer une dizaine de chaires dans les domaines prioritaires.
	(Conditions de travail)
	• en consacrant environ 60% des revenus de la campagne de souscription au renouvellement des équipements scientifiques, informatiques et à la sauvegarde de la qualité des ressources documentaires de même qu'à la construction de laboratoires destinés aux sciences biomédicales et naturelles.
	(Recrutement des professeurs)
	• en consacrant 10% des revenus de la campagne à l'établissement et au démarrage de la carrière de nouveaux professeurs.
	• en adoptant un plan d'action pour accélérer la réalisation du programme d'accès à l'égalité.
	• en accroissant les moyens pour rendre plus efficace le processus de recrutement des professeurs et des chercheurs.

Énoncé d'orientation et plan d'action, 1990

TABLEAU 3

RÉSUMÉ-SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT 1987-1990 DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

Deux principes directeurs: la poursuite de la qualité et le développement sélectif

Orientations	Objectifs et actions
1. Consolider l'enseignement de 1er cycle	• en stabilisant et même en réduisant quelque peu le nombre d'étudiants; • en accroissant la qualité de l'enseignement et le calibre des candidats.
2. Développer davantage les études supérieures et la recherche	• en renforçant le nombre d'inscriptions aux cycles supérieurs; • en améliorant la durée des études et la production de diplômés dans certaines disciplines; • en bonifiant l'encadrement pédagogique, physique et financier fourni aux étudiants gradués; • en augmentant le niveau des subventions aux concours nationaux; • en accroissant les montants reçus à titre de subventions et le nombre de publications des professeurs.
3. S'engager davantage dans la formation continue	• en rendant plus accessible le programme régulier de 1er cycle; • en dispensant certaines activités de coopération avec l'industrie par de nouveaux moyens d'enseignement et à l'aide de nouvelles ressources du milieu industriel.
4. Renforcer les liens avec le milieu	• en faisant mieux connaître l'École par la création d'un service des relations publiques et l'élaboration d'un plan de communication; • en accroissant les communications avec l'industrie pour renforcer la pertinence des activités; • en intensifiant les recherches menées en collaboration avec l'industrie par le biais des programmes et des activités établies à cette fin; • en étant plus actif au plan international, en accueillant davantage d'étudiants étrangers et en réalisant plus de projets conjoints; • en développant davantage les relations avec les diplômés.

1. L'École Polytechnique a entrepris l'élaboration d'un plan triennal 1991-1994 dont la teneur sera connue en janvier prochain.

Source: Plan de développement 1987-1990

TABLEAU 4

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, EN DATE DE 1987

Cinq orientations générales : encourager les secteurs d'excellence et à fort potentiel de développement; promouvoir une formation disciplinaire élargie et de qualité; maintenir la formation en milieu de travail; mettre en place des conditions favorables à l'épanouissement des personnes; participer davantage au développement de la région.

Orientations	Objectifs et actions
1. Renforcer la formation au 1er cycle	• en instaurant un mécanisme d'évaluation des programmes;
	• en procédant à l'évaluation des programmes de 1er cycle;
	• en revoyant la politique d'éducation permanente;
	• en développant une politique d'éducation des adultes;
	• en définissant une politique d'évaluation des apprentissages et en élaborant un cadre de support à l'initiative pédagogique;
	• en entreprenant des études en vue d'étendre le régime coopératif;
	• en s'assurant que chaque étudiant possède les habiletés de communication nécessaires (connaissance suffisante de la langue française, connaissance de l'anglais).
2. Soutenir la formation aux cycles supérieurs et en recherche	• en augmentant la fréquentation des programmes de type recherche des cycles supérieurs (entre autres, en analysant le mode de gestion de ces programmes et l'aide aux étudiants);
	• en stimulant la création ou la révision des programmes aux cycles supérieurs;
	• en favorisant le développement des équipes et des groupes reconnus comme lieu d'excellence pour la recherche et la formation;
	• en favorisant l'émergence de la recherche;
	• en identifiant la participation des divers secteurs aux activités de coopération internationale (par l'adoption d'une politique et de mécanismes de gestion appropriés);
	• en intensifiant les efforts en vue de valoriser et d'utiliser davantage les résultats de la recherche universitaire;
	• en favorisant le développement du projet de parc scientifique.
3. Investir dans les ressources humaines	• en mettant en œuvre des mesures visant à valoriser les membres de la communauté universitaire (gratifications, communications, information);
	• en valorisant l'acte d'enseigner (y compris dans les critères de promotion) et en attribuant aux activités de recherche une juste reconnaissance dans la tâche professorale;
	• en portant une attention particulière aux questions relatives à l'évaluation du personnel non enseignant;
	• en révisant la politique d'accueil dans le but de parfaire et d'améliorer les programmes d'intégration des nouvelles personnes à l'effectif étudiant et au personnel administratif;

Orientations	Objectifs et actions
3. Investir dans les ressources humaines (suite)	• en accordant une priorité au recrutement du corps professoral; • en redéfinissant le rôle du bureau des relations publiques, la politique et les programmes de promotion de l'université; • en resserrant les liens avec les diplômés de l'université.
4. Gérer les ressources matérielles et financières	• en poursuivant les efforts pour resserrer les liens avec les intervenants socio-économiques; • en établissant un système de gestion des documents administratifs; • en augmentant la qualité de l'environnement et des espaces de l'université.

Sources: Plan de développement «Choisir et exceller»;
Plan d'action 1988 et 1989
Plan d'action 1990 et 1991

TABLEAU 5

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU SCHÉMA DE DÉVELOPPEMENT 1988-1994 DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Orientations	Objectifs et actions
1. Contribuer à l'excellence de la formation en vue de mieux soutenir le développement de la collectivité québécoise.	
2. Poursuivre l'application de la politique d'accessibilité aux trois cycles d'études dans le respect de l'exigence de la qualité.	
3. Considérer la formation des adultes comme une dimension essentielle de la mission universitaire.	
4. Accentuer la participation au développement régional.	
5. Intensifier la contribution aux projets internationaux.	
6. Intensifier le développement de la recherche fondamentale et appliquée et l'appui à la création.	
7. Développer de façon sélective les programmes d'études avancées, surtout ceux de 3e cycle, en recourant au besoin aux collaborations.	
8. Promouvoir la qualité des études de 1er cycle et compléter le développement de la programmation dans certains établissements.	
9. Contribuer par la recherche à l'adaptation des modèles de formation et de perfectionnement des maîtres.	
10. Accroître le nombre d'inscriptions aux études avancées et les taux de diplomation.	
11. Assurer un soutien efficace aux ressources professorales les plus performantes ainsi que le développement de la relève.	
12. Accélérer le développement du secteur des sciences appliquées.	

Source : Schéma de développement 1988-1994

TABLEAU 6

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU PLAN TRIENNAL 1990-1993 DU SIÈGE SOCIAL DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Orientations	Objectifs et actions
1. Contribuer à faire de l'Université du Québec comme réseau, et de chacun de ses établissements, un modèle de réussite universitaire au cours de la présente décennie	• en revoyant les procédures d'évaluation périodique des programmes d'études de façon à s'assurer de leur qualité et de leur pertinence; • en implantant une nouvelle politique de la formation de 1er cycle; • en amorçant une révision des politiques concernant les études avancées; • en renforçant le support au développement de la recherche; • en ouvrant davantage l'université au milieu international; • en assurant la réalisation du plan sectoriel en sciences appliquées; • en examinant la structure module-département en vue d'évaluer son influence sur l'évolution de l'enseignement; • en assurant le suivi des études sectorielles du Conseil des universités; • en développant une approche globale de la gestion des ressources humaines; • en développant des indicateurs de performance permettant aux établissements de se comparer entre eux ainsi qu'avec les autres universités; • en obtenant les ressources matérielles et financières nécessaires pour assurer le développement adéquat des installations et combler les besoins en équipements scientifiques du réseau; • en préparant les orientations de développement du réseau par des travaux de recherche institutionnelle et des études prospectives à caractère stratégique; • en favorisant l'appropriation par toutes les composantes de la communauté universitaire, des technologies d'accès et de traitement de l'information; • en préparant une refonte générale de la réglementation de l'université ainsi qu'un processus de mise à jour de cette réglementation.

Orientations	Objectifs et actions
2. Privilégier l'approche des collaborations interétablissements pour renforcer et développer le réseau de l'Université du Québec	• en tirant parti des expériences passées pour améliorer et favoriser les concertations en matière de recherche; • en utilisant les mécanismes des tables de concertation dans les nouveaux secteurs pour examiner les problèmes communs et proposer des solutions; • en suscitant et en développant la collaboration interétablissement pour offrir des services universitaires aux territoires non desservis; • en suscitant et en développant la collaboration interétablissement pour rechercher et obtenir un projet de coopération internationale d'envergure et des contrats internationaux; • en déterminant avec les partenaires intéressés les nouveaux services informatiques de gestion requis et en s'organisant pour les offrir à un bon niveau de qualité et à un coût compétitif; • en favorisant la mise en commun des ressources documentaires et des expertises à l'échelle du réseau pour répondre d'une façon plus adéquate aux besoins de la communauté universitaire dans le domaine des bibliothèques; • en offrant à la communauté universitaire un réseau de télécommunication répondant à ses besoins, au meilleur coût possible; • en axant les activités de relations publiques vers le caractère réseau de l'Université du Québec.
3. Implanter au siège social des politiques de gestion orientées notamment vers la qualité des services à rendre, le maintien d'un bon climat de travail, les utilisations optimales des ressources	• en développant un secteur modèle en ressources humaines; • en développant des mécanismes visant à mobiliser les employés et en favorisant ainsi leur motivation; • en améliorant les informations de gestion, en identifiant les besoins et les outils de transmission disponibles; et en développant une banque de données accessible à l'ensemble du réseau; • en implantant un système informatisé de gestion des documents officiels et administratifs.

Source: Plan triennal 1990-1993 du Siège social de l'Université du Québec.

TABLEAU 7

RÉSUMÉ-SYNTHÈSE DU PLAN DIRECTEUR 1988-1991 DE L'UQAM

Orientations	Objectifs et actions
1. Continuer d'associer la politique d'accessibilité à la poursuite de la qualité	• en consolidant et en ajustant les aspects du régime pédagogique qui concernent l'accessibilité (critères d'admission, type de cheminement, horaires);
	• en aménageant un régime pédagogique spécifique pour les étudiants à temps complet aux études supérieures;
	• en revoyant, s'il y a lieu, la politique d'admission au 1er cycle;
	• en précisant les politiques et les pratiques d'accueil des nouveaux inscrits;
	• en maintenant et en consolidant les activités de service aux collectivités;
	• en diversifiant les activités de formation sur mesure.
▸ Les indicateurs retenus	• accroissement de 8% des nouveaux inscrits au 1er cycle;
	• augmentation de 20% des nouveaux inscrits au 2e cycle;
	• augmentation de 100% des nouveaux inscrits au 3e cycle;
	• augmentation de 30% des fonds externes reliés aux services à la collectivité.
2. Accroître le développement de la recherche, de la création et des études avancées	• en développant des nouveaux programmes de doctorat là où les ressources le justifient;
	• en développant des maîtrises de recherche là où il n'en existe pas;
	• en mettant sur pied des programmes de maîtrise professionnelle;
	• en améliorant le soutien et l'encadrement financier, matériel et pédagogique des étudiants;
	• en appliquant la politique d'évaluation des programmes d'études avancées;
	• en évaluant et en redéfinissant au besoin les politiques d'attribution des fonds internes de recherche;
	• en augmentant le nombre de professeurs activement engagés en recherche;
	• en accroissant le volume du financement externe de recherche;
	• en augmentant le nombre de chercheurs post-doctoraux et de chercheurs visiteurs ainsi que le nombre de professeurs sous octroi;
	• en augmentant le volume du financement externe provenant des entreprises;
	• en améliorant les pratiques de planification de la recherche dans les départements;
	• en favorisant la création de groupes de recherche multidisciplinaires;
	• en accroissant la diffusion externe des productions de recherche;
	• en favorisant l'obtention de brevets.

Orientations	Objectifs et orientations
▸ Les indicateurs retenus	• approbation de 4 nouveaux programmes de doctorat et de 2 nouveaux programmes de maîtrise; • accroissement de 2% de la proportion des étudiants aux études avancées de l'ensemble de l'université; • évaluation de 60% des programmes offerts depuis plus de 5 ans; • augmenter de 35% à 45% la part des professeurs impliqués dans des recherches subventionnées ou commanditées; • augmentation de 30% du financement externe; • progrès de la performance auprès des organismes subventionnaires: . CRSNG - passer de 61% à 70% de la moyenne canadienne la subvention moyenne de dépenses courantes; . CRSH - augmentation de la proportion des demandes admissibles de 24% à 33%; . FCAR - maintien de la performance culturelle; • fonds interne de recherche équivalent à 14% du financement de la recherche.
3. Consolider les études de 1er cycle et améliorer la qualité de la formation	• en poursuivant une réflexion systématique sur les objectifs de 1er cycle; • en accroissant l'engagement du corps professoral régulier au 1er cycle; • en définissant des stratégies pédagogiques appropriées à l'atteinte des objectifs généraux; • en assurant la mise en place de mécanismes de vérification de l'atteinte des objectifs; • en favorisant l'acquisition des connaissances de base dans les divers programmes, y compris éventuellement par des cours de récupération; • en appliquant des mécanismes propres à réduire les taux d'abandon des études; • en appliquant la politique d'évaluation des programmes de l'université; • en améliorant la qualité de l'encadrement des étudiants; • en explicitant les conditions particulières d'admission de chaque programme; • en vérifiant la qualité de l'encadrement et de la supervision des stages et de la formation pratique; • en favorisant la participation de membres de l'extérieur au conseil et au comité assurant la gestion des programmes; • en rationalisant les banques de cours; • en améliorant le climat et les activités culturelles dans l'université.
▸ Les indicateurs retenus	• augmentation de 20% des études complétées; • réduction de 20% de la durée moyenne des études; • augmentation du passage du baccalauréat à la maîtrise de 10% à 21%; • évaluation de 60% des programmes de 1er cycle.
4. Continuer l'implantation du nouvel axe de développement en sciences appliquées	• en implantant de nouveaux programmes; • en développant de nouvelles activités de recherche.

Orientations	Objectifs et actions
5. Accroître la collaboration interuniversitaire et la coopération avec les milieux externes	• en collaborant avec les établissements de la région montréalaise et les établissements du réseau de l'UQ; • en coopérant avec l'entreprise; • en maintenant et en renforçant les activités de coopération internationale; • en organisant des stages pertinents à la formation avec le concours des milieux externes; • en développant et en consolidant les ententes existantes avec les milieux externes; • en favorisant l'accueil de personnes qualifiées dans le cadre d'échanges avec les industries et les centres de recherche externes.
6. Améliorer le support aux activités universitaires et promouvoir une gestion optimale des ressources humaines, financières et physiques	• en assurant une meilleure articulation du processus budgétaire au processus de planification, grâce, entre autres, aux moyens déjà identifiés plus haut; • en améliorant les pratiques départementales de recrutement, d'intégration et d'affectation des professeurs; • en renforçant les politiques de perfectionnement du corps professoral; • en définissant des politiques propres à assurer une relève au sein du corps professoral; • en assurant une meilleure intégration des chargés de cours; • en renforçant la qualité et la disponibilité des services administratifs et techniques; • en favorisant une plus grande utilisation des technologies nouvelles de support direct à l'enseignement et à la recherche; • en accroissant dans la mesure du possible le personnel régulier enseignant et non-enseignant; • en maintenant une situation financière saine; • en implantant les mesures préconisées par le comité d'études sur le fonctionnement administratif.

Source: Plan directeur 1988-1991

TABLEAU 8

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT 1988-1991 DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À HULL

Orientations	Objectifs et actions
1. Consolider les études de premier cycle	• en révisant les programmes, leur philosophie et leur agencement et, en particulier, . en débattant leurs finalités, . en rationalisant les banques de cours, . en revoyant la pédagogie, . en améliorant les pratiques d'évaluation, . en perfectionnant les professeurs, . en choisissant mieux les professeurs réguliers et les chargés de cours, . en valorisant la participation à l'enseignement, . en contrôlant la maîtrise du français chez les étudiants, . en rehaussant les critères d'admission et d'évaluation des connaissances des étudiants; • en élargissant les programmes et, en particulier, . en poursuivant les démarches déjà engagées, . en relançant certains projets, . en amorçant de nouvelles études de projets dans différents secteurs (éducation, études canadiennes, études internationales, sciences, technologie et société, etc.); • en augmentant la clientèle étudiante à temps complet et à temps partiel, notamment, . en assurant une meilleure rétention des étudiants déjà inscrits, . en les recrutant dans de nouveaux milieux, . en renforçant les services pédagogiques, . en adaptant les services et les horaires aux besoins des étudiants, . en améliorant les services dans les sous-centres ou en région éloignée, etc.
2. Développer les études avancées et la recherche	• en consolidant les programmes d'études avancées et, notamment, . en mettant plus d'accent sur l'évaluation, l'encadrement, les services de soutien, l'aide aux étudiants et les normes d'admission dans les programmes en place, . en ouvrant rapidement quelques nouveaux programmes de maîtrise, . en explorant des champs où les collaborations interuniversitaires sont possibles; • en renforçant la recherche et la création et, en particulier, . en élaborant une politique de recherche institutionnelle, . en sélectionnant rigoureusement les champs de recherche institutionnelle, . en recrutant de nouveaux professeurs, . en augmentant le financement des conseils subventionnaires, . en mettant en valeur les résultats de recherche, . en développant la bibliothèque, . en encourageant les collaborations interuniversitaires, . en encourageant les liens avec le milieu régional, . en définissant une politique de recherche commanditée.

Orientations	Objectifs et actions
3. Favoriser la participation de l'Université à la croissance de la région	• en coopérant dans la mesure des moyens disponibles avec partenaires intéressés et, notamment, . en participant à la concertation régionale . en encourageant des projets de recherche à portée universelle sur des sujets d'intérêt régional, . en appuyant les efforts de la région dans les secteurs déclarés prioritaires, . en identifiant des priorités de services à la collectivité, . en coordonnant les interventions dans le milieu, . en développant une image de marque de l'université, etc.
4. Créer des conditions de vie stimulante pour les personnels et les étudiants	• en accordant une priorité à la gestion des ressources humaines et, notamment, . en améliorant les communications et l'information, . en renforçant les pratiques d'évaluation et d'imputabilité, . en améliorant le processus de dotation, . en soignant les politiques de perfectionnement, . en améliorant les conditions d'études des étudiants en général; • en rationalisant les ressources matérielles et financières, notamment, . en participant au débat sur la nouvelle formule de financement, . en tirant mieux parti d'un certain nombre de programmes d'aide, . en appuyant la fondation de l'Université, . en encourageant des projets auto-financés, . en identifiant les besoins prioritaires de services de soutien, . en misant sur la créativité des services de soutien administratif, . en améliorant le processus budgétaire et les critères d'allocation des ressources; • en améliorant les installations de l'Université et en réduisant le nombre de ses pavillons.

Source: Plan de développement 1988-1991

TABLEAU 9

RÉSUMÉ-SYNTHÈSE DU PLAN TRIENNAL 1990-1993 DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

Orientations	Objectifs et actions
1. Consolider et développer les programmes de baccalauréat	• en utilisant les modèles d'évaluation disponibles pour revoir les orientations et le contenu des programmes, de façon à mieux tenir compte des besoins du milieu, de l'évolution des secteurs et des disciplines, de l'évolution des clientèles en formation première et en perfectionnement; • en intervenant soit pour implanter de nouveaux programmes (génie), soit pour étudier les besoins non comblés dans divers secteurs (santé, services sociaux), soit pour élargir les objectifs de la programmation existante; • en assurant une formation de qualité aux étudiants, en particulier en accroissant les interactions entre les professeurs réguliers et les chargés de cours, en augmentant les échanges entre les départements et les modules, en affectant les nouvelles ressources professorales régulières au développement des baccalauréats; • en renforçant la formation générale des étudiants, en particulier en appliquant une politique sur la maîtrise suffisante du français écrit, et en favorisant le contact avec d'autres cultures par des échanges étudiants; • en développant des stratégies de recrutement des étudiants, en particulier en réalisant une étude des perceptions et des facteurs d'attraction de l'université, en élaborant un plan de recrutement, et en offrant un encadrement adéquat aux activités promotionnelles; • en augmentant le taux de rétention dans les programmes de baccalauréat; en élaborant les mesures nécessaires à cette fin.
2. Appuyer le développement de la recherche et de la création	• en consolidant les infrastructures de recherche et de création et, en particulier - en révisant les politiques institutionnelles pour valoriser davantage la recherche réalisée dans les départements; pour favoriser les échanges et les collaborations des professeurs dans le cadre de recherches en équipe; pour consolider les groupes par un financement adéquat et des mandats clairs; pour préciser les règles de fonctionnement des groupes de recherche déjà existants, - en poursuivant la consolidation des deux unités de recherche existantes (développement régional et océanographie), - en révisant la politique institutionnelle sur les frais indirects de la recherche, - en poursuivant la mise en place du support à la recherche (bibliothèque, espaces de recherche et de création, support informatique); • en stimulant le financement externe de la recherche, en particulier en structurant l'encadrement des professeurs lors de la préparation des demandes d'octroi externe; en favorisant la présence de l'université dans les milieux externes de prise de décision; en améliorant les liens avec les organismes de financement externes; en assistant les professeurs dans la gestion des fonds obtenus; • en consolidant le support aux activités de diffusion de la recherche, en particulier en révisant la politique de diffusion des travaux et en ajustant l'enveloppe budgétaire triennale pour encourager les publications dans les revues à caractère international, l'aide aux publications internes, et la diffusion des travaux étudiants;

Orientations	Objectifs et actions
2. Appuyer le développement de la recherche et de la création (suite)	• en développant des collaborations en recherche au niveau national et international, en particulier – en appuyant le développement des axes et secteurs d'excellence par la mise en place d'un programme d'échange; – en intensifiant les activités de coopération interuniversitaires.
3. Favoriser le développement des études avancées	• en redéfinissant l'encadrement et le support financier aux étudiants des cycles supérieurs pour réduire la durée de leurs études, entre autres, en révisant les normes d'habilitation pour la direction des mémoires, et en favorisant l'intégration des étudiants aux recherches des professeurs; • en développant de nouvelles interventions aux études avancées (entre autres, implantation d'un doctorat en développement régional, étude d'opportunité d'un programme de 3e cycle en ressources maritimes, élaboration d'un programme de 2e cycle en gestion de la faune, développement des collaborations interuniversitaires, interdépartementales ou interdisciplinaires pour divers autres programmes); • en consolidant les programmes existants (entre autres, par la levée du caractère expérimental du doctorat en océanographie, par l'offre du programme de doctorat en éducation offert en association, par la révision des programmes de 2e cycle dans le secteur maritime, par la révision de la maîtrise en océanographie, et par la précision du rôle des groupes de recherche en matière d'études avancées).
4. Favoriser l'accessibilité à l'enseignement sur l'ensemble du territoire	• en offrant une programmation et un encadrement de qualité, en particulier – en s'assurant, dans le cadre de la politique d'évaluation des programmes, de l'adéquation du contenu des programmes courts et des certificats avec le niveau universitaire; – en examinant et en renforçant au besoin l'encadrement pédagogique des étudiants hors campus; – en renforçant les interactions entre les professeurs et les chargés de cours et les échanges entre les départements et les modules; – en améliorant le soutien pédagogique aux bureaux régionaux, y compris par des ententes avec des organismes du milieu; • en maintenant et en ajustant, selon les besoins, l'offre d'activité d'enseignement sur le campus et hors campus, en particulier – en établissant une programmation tenant compte des besoins et de la capacité d'y répondre; – en poursuivant le projet d'implantation de divers programmes de certificat; • en développant des modèles pédagogiques adaptés à l'enseignement hors campus, en particulier – en appuyant la recherche et l'élaboration de cours médiatisés par les départements; – en développant un programme de certificat médiatisé en éducation.
5. Accroître la qualité de la gestion	• en créant un climat organisationnel stimulant, en particulier – en améliorant la qualité des communications internes et la diffusion de l'information; – en sensibilisant l'ensemble de la communauté à la recherche de la qualité; – en révisant les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines;

Orientations	Objectifs et actions
5. Accroître la qualité de la gestion (suite)	. en poursuivant des objectifs d'égalité dans l'emploi, . en promouvant un climat de valorisation des ressources humaines, . en soutenant les activités de perfectionnement des professeurs; • en promouvant une philosophie de service à la clientèle, en particulier . en favorisant une plus grande concertation entre les unités de services et les unités d'enseignement et de recherche, et . en s'assurant de la qualité des services aux clientèles internes et externes; • en facilitant la gestion des activités d'enseignement et de recherche, en particulier . en améliorant le support aux nouvelles directions des unités, . en adaptant les politiques et les procédures de service aux besoins, . en décentralisant l'accès à l'information de gestion; • en révisant les modes d'organisation des modules et des départements, en révisant le découpage de certains modules et en évaluant l'opportunité d'en créer de nouveaux; • en améliorant les instruments et les processus de gestion . en révisant les systèmes d'information de gestion en fonction des besoins, . en développant un système intégré d'information de gestion, . en implantant un nouveau processus d'allocation des ressources pour assurer la correspondance entre les priorités et l'allocation des ressources et l'implication des unités dans l'élaboration des plans sectoriels.
6. Structurer l'ouverture au milieu	• en accentuant l'interaction entre l'université et le milieu, en particulier . en élaborant un plan d'action auprès du milieu pour la recherche, la formation sur mesure et les projets d'intervention, . en évaluant l'opportunité de développer un bureau de liaison entreprise-université, . en développant, avec les entreprises et les organismes du milieu, des mécanismes de formation pratique dans les secteurs professionnels; • en diversifiant les sources de financement de l'université et, en particulier . en organisant une campagne de levée de fonds, . en répertoriant et en faisant connaître les programmes d'aide à la recherche, au développement et à la formation.
7. Animer la vie universitaire	• en promouvant la tenue d'activités scientifiques et culturelles, et en particulier . en encourageant la présentation des travaux des professeurs et des étudiants à la communauté, . en favorisant la venue de professeurs invités, . en présentant les œuvres de création de personnes du milieu.

Source : Plan triennal 1990-1993

TABLEAU 10

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT 1990-1995 DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

Orientations	Objectifs et actions
1. Offrir au 1er cycle une gamme de programmes de formation et de perfectionnement de qualité, adaptés à la clientèle et aux besoins du milieu	• en consolidant et en complétant la programmation de base, par la révision des programmes, l'implantation de certains nouveaux programmes (baccalauréats en génie, en sciences humaines, en éducation), la croissance des inscriptions dans certains programmes (sciences infirmières, travail social); • en expérimentant l'approche coopérative; • en augmentant le nombre de cours dispensés par des professeurs réguliers; • en valorisant les activités d'enseignement et d'encadrement dans la tâche des professeurs et des chargés de cours; • en développant et en intensifiant la collaboration entre les professeurs et les chargés de cours; • en promouvant la qualité de la formation et en mettant l'accent sur le développement de la pédagogie; • en offrant un service particulier pour la clientèle adulte; • en développant les activités de formation sur mesure, et de perfectionnement, en collaboration avec le milieu; • en utilisant davantage le réseau de l'UQ pour offrir les services.
2. Consolider la programmation de 2e cycle en l'arrimant à la recherche et aux champs d'excellence déjà développés au 1er cycle	• en maintenant et en développant certains programmes; • en offrant des activités de perfectionnement aux diplômés; • en intégrant des étudiants dans des programmes de recherche; • en valorisant la participation et la collaboration des professeurs réguliers aux activités, et en accroissant leur contribution à la formation des étudiants.
3. Favoriser les activités de recherche appliquée et d'animation de la vie intellectuelle	• en accroissant les activités de recherche, et particulièrement en supportant les chercheurs pour l'obtention de financement externe; en mettant sur pied un service de support professionnel aux chercheurs; et en soutenant les regroupements de chercheurs intéressés aux problématiques de la région; • en utilisant davantage le réseau de l'UQ pour développer des projets et des équipes; • en encourageant la participation des professeurs et des membres du personnel à titre de personnes ressources lors de colloques, congrès et séminaires; et en publiant et mettant à jour annuellement un répertoire des personnes ressources de l'Université.
4. Faire du secteur minier l'élément distinctif de sa contribution à la science et à la technologie	• en instituant un comité chargé de définir la problématique du secteur minier, ses axes de développement pour les cinq prochaines années, une programmation de recherche pour cette période, un plan de gestion des ressources humaines, matérielles et financières, et un plan stratégique de développement d'un centre de recherche.

Orientations	Objectifs et actions
5. Placer la clientèle au coeur des préoccupations et adopter une approche souple, rapide et efficace pour répondre aux besoins	• en centrant l'organisation sur la clientèle et les services à lui offrir; • en établissant des politiques et des pratiques d'accueil et d'intégration des nouveaux étudiants; • en améliorant la qualité de l'encadrement des étudiants; • en instaurant un programme annuel de bourses et en publiant et diffusant un répertoire des bourses; • en offrant aux étudiants des services connexes de qualité (bibliothèques, audiovisuel, locaux, etc.).
6. Rendre les services accessibles sur le territoire	• en améliorant l'accessibilité aux programmes dans les centres et, en particulier, en révisant la politique de gestion des groupes-cours; en redéfinissant la structure de services dans les centres; • en accroissant la présence des professeurs réguliers dans les centres; • en utilisant des moyens modernes d'enseignement à distance pour desservir les centres; • en développant une approche proactive et énergique dans le marketing des services et des programmes.
7. Assurer une présence significative dans la région et choisir la qualité comme marque distinctive des interventions	• en recherchant et en développant des partenariats avec des entreprises et des organismes du milieu; • en impliquant l'université dans des événements et des activités reliés à ses domaines d'enseignement et de recherche; • en instaurant une tournée annuelle des centres pour demeurer à l'écoute de la clientèle et du milieu; • en définissant la problématique d'intervention de l'université auprès des autochtones et des populations du Nord; • en élaborant un plan de communication pour soutenir des actions prioritaires; • en informant le grand public des activités et des réalisations de l'université.
8. S'assurer que la gestion corresponde aux valeurs privilégiées, que l'environnement physique réponde aux besoins de la clientèle et du personnel	• en dotant l'université d'une structure souple et efficace en accord avec sa mission; • en définissant les rôles et les responsabilités et en adoptant des règles du jeu claires; • en adoptant une approche axée sur la clientèle et en poursuivant un objectif de qualité totale, en particulier en revoyant les politiques et procédures, en améliorant la qualité de l'information de gestion, et en adoptant un plan de communication interne; • en atteignant l'équilibre budgétaire et en assainissant définitivement la situation financière; • en promouvant une gestion optimale des ressources; • en arrimant le processus budgétaire au processus de planification; • en dotant l'université d'un campus moderne répondant aux besoins.
9. Miser sur la qualité et l'implication des ressources humaines	• en mettant en place un service des ressources humaines; en favorisant l'implication et la responsabilisation du personnel et la «débureaucratisation» de l'organisation; en développant une culture de transparence; • en mettant en place des mécanismes de reconnaissance de la qualité des ressources humaines; • en améliorant l'accueil, l'intégration et l'encadrement des membres du personnel, et particulièrement des chargés de cours.

Source: Plan de développement 1990-1995.

TABLEAU 11

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT 198[illegible]-1991 DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Orientations	Objectifs et actions
1. Assurer la qualité de la formation universitaire et de la formation fondamentale	• en renforçant l'activité pédagogique des équipes professorales (syllabus et plan de cours, évaluation des enseignements et des étudiants);
	• en répondant mieux aux besoins des étudiants eux-mêmes et en tenant mieux compte de leurs acquis (évaluation des connaissances générales; meilleure concertation collège-université);
	• en donnant une plus large place aux activités de formation fondamentale dans la structure et le format des programmes (troncs communs, cours interdisciplinaires, cours de fondement, etc.);
	• en assumant davantage un rôle de promotion de la culture générale auprès des étudiants, des professeurs et du milieu.
2. Mieux poursuivre les objectifs d'enseignement et de recherche	• en continuant la révision des programmes d'études de 1er cycle;
	• en accroissant les inscriptions aux programmes d'études avancées et en améliorant l'encadrement pédagogique et financier des étudiants admis;
	• en haussant la diplomation et en réduisant la durée des études graduées;
	• en soutenant mieux un certain nombre d'unités de recherche reconnues par l'université;
	• en assurant la relance ou l'émergence d'unités de recherche dans d'autres secteurs;
	• en diversifiant les sources de financement externe de la recherche;
	• en établissant des priorités d'action détaillées pour chacun des huit grands secteurs d'enseignement et de recherche de l'Université. (Par exemple, en sciences de l'éducation, plus grande concertation avec le milieu scolaire pour le perfectionnement des maîtres; en sciences de l'administration, valorisation des activités de formation fondamentale; en sciences sociales, révision de la structure de certains programmes trop peu fréquentés et trop spécialisés; en sciences naturelles fondamentales, renforcer le rayonnement d'un certain nombre de disciplines, etc.)
3. Promouvoir des objectifs de vie institutionnelle	• en favorisant une meilleure gestion des ressources humaines (mobilité, perfectionnement, recyclage du personnel);
	• en fournissant une attention active à l'étudiant (dans la vie quotidienne des modules et des unités de recherche; par l'innovation pédagogique; par de meilleurs services aux étudiants);
	• en renforçant les pratiques d'information internes et externes pour soutenir les actions prioritaires, favoriser le recrutement, mieux faire connaître l'université

Orientations	Objectifs et actions
4 Renforcer les relations avec le milieu	• en continuant de développer les activités déjà en place et en les articulant avec l'enseignement et la recherche; • en continuant de répondre à des besoins d'expertise ou de recherche au sein des entreprises et des organismes de la région (par le biais des contrats, des projets de perfectionnement ou de sabbatique des professeurs et des ententes de collaboration); • en soutenant de façon privilégiée des programmes et des groupes de recherche directement reliés au développement du milieu; • en rendant disponible l'expertise universitaire dans le domaine social, communautaire ou culturel par l'intermédiaire de certains centres ou services organisés; • en coordonnant mieux les activités par la mise sur pied d'un bureau de liaison des activités université-milieu; • en continuant d'être présent et actif au niveau international et en faisant reposer les choix d'intervention sur des critères plus rigoureux.

Source: Plan de développement 1988-1991

TABLEAU 12

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT 1990-1994 DE L'école NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Orientations	Objectifs et actions
1. Développer une fonction dite d'interface supportant le rôle de carrefour qui devra caractériser l'école des années 90	• en retenant les trois priorités suivantes: . la mise sur pied d'un forum pour assurer l'animation et l'encadrement des échanges entre les leaders de l'administration publique au Québec, . la tenue de symposiums, colloques et séminaires sous les auspices de l'école, . la mise sur pied d'une chaire reflétant la dualité académique et professionnelle de l'école.
2. Engager graduellement un plus large déploiement des activités de l'école pour chacune de ses fonctions et dans tous les champs d'études pertinents à son mandat	• en assurant le développement de la fonction recherche, par un accent sur les priorités suivantes: . l'élaboration d'une politique institutionnelle de recherche complétée d'un programme de soutien financier aux chercheurs étudiants, . la prise en charge de projets majeurs de recherche et la mise sur pied, en appui à l'enseignement, d'un programme d'études de cas, . la préparation du dossier d'implantation d'un doctorat en administration publique; • en assurant le développement de la fonction de formation et en retenant les priorités suivantes: . la promotion de la maîtrise en administration publique, en y ajoutant un volet axé sur la recherche, . l'adoption d'une politique de développement de nouveaux programmes d'étude, pour répondre aux besoins de formation initiale de la relève en administration publique; • en développant la fonction de perfectionnement, et en retenant les priorités suivantes: . la mise sur pied d'un centre de développement des cadres supérieurs, . l'établissement d'une politique de développement des activités de perfectionnement; • en développant la présence internationale de l'école et en retenant les priorités suivantes: . l'accroissement des relations de l'école avec d'autres établissements ou organismes universitaires, . l'adoption d'une politique de coopération internationale et le développement de programmes pour les cadres étrangers, . la mise sur pied d'activités de perfectionnement en administration internationale; • en se donnant un projet pédagogique institutionnel, et en retenant les priorités suivantes: . la mise en œuvre d'un programme à l'intention des cadres de premier niveau du gouvernement du Québec, . la reconstitution d'une mission gouvernementale et l'intégration de ses membres au sein du personnel de l'école.

Orientations	Objectifs et actions
1. Développer un personnel d'enseignement et de recherche harmonisé à la poursuite de la mission de l'école	• en assurant le développement de ce personnel, et en mettant l'accent sur les priorités suivantes: . la création, l'encadrement et l'évaluation de cellules thématiques, . le recrutement de professeurs invités et la nomination de professeurs associés, . le développement des carrières du personnel, . l'établissement d'un plan d'évolution et de recrutement du personnel régulier; • en développant le soutien institutionnel, et en mettant l'accent sur les priorités suivantes: . le développement des centres de documentation, . l'établissement de programmes de relations publiques, . le développement du personnel de soutien et l'organisation des services au personnel, . la relocalisation des services à Montréal et à Québec, . l'articulation du processus budgétaire aux objectifs du plan de développement et le dégagement d'une marge de manoeuvre annuelle affectée à la réalisation de ces objectifs.

Source: Plan de développement 1990-1994.

TABLEAU 13

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT 1988-1991 DE L'ÉCOLE DE TECHNOLOGIE SUPÉRIEURE

Trois principes fondamentaux de développement: Valorisation d'une filière de formation professionnelle continue au postsecondaire; orientation appliquée des programmes pour tenir compte des besoins; collaboration active avec le milieu industriel.

Orientations	Objectifs et actions
1. Affirmer plus clairement la vocation d'université technologique	• premièrement, en implantant des programmes de baccalauréat en génie, grâce à la modification des programmes actuels;
	• en accroissant le nombre des inscriptions;
	• en diffusant une meilleure image de l'École auprès des publics cibles;
	• en assurant la qualité des enseignements dispensés (évaluation, encadrement, soutien pédagogique, cours, travaux pratiques, stages);
	• en élargissant l'éventail des activités de formation de l'École (bio-industrie, formation des maîtres en technologie, management industriel, gestion des équipements, environnement);
	• en développant les études avancées;
	• en accentuant la recherche appliquée et le transfert technologique (créneaux, projets en collaboration, regroupement des ressources, politiques de soutien, croissance des commandites);
	• en augmentant les collaborations avec le milieu industriel et les autres milieux externes (stages, projets conjoints, partenariat avec les cégeps, liens avec les diplômés, coopération internationale, collaboration interuniversitaire);
	• en maintenant un climat et un encadrement assurant la valorisation des ressources humaines et le [illegible] des services (motivation du personnel, allégement des procédures administratives, développement professionnel, services aux étudiants, processus de planification et de gestion, etc.).

Source: Plan de développement 1988-1991

TABLEAU 14

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT 1988-1994 DE L'INRS

Trois grandes orientations: Développer la recherche thématique orientée vers le besoin du Québec, y former des chercheurs et fournir une expertise au milieu externe.

Orientations	Objectifs et actions
1. Accentuer l'excellence de la recherche orientée et faire en sorte que les centres jouent un rôle de chef de file dans leur domaine	• en précisant mieux les critères d'excellence au chapitre de l'embauche et de l'évaluation du personnel de recherche; • en assurant un juste équilibre entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée; • en favorisant l'adaptation à de nouvelles orientations de recherche, entre autres, par le ressourcement des professeurs et le renouvellement des thèmes.
2. Développer de nouveaux créneaux de recherche par la création ou l'accueil de nouveaux centres	• en assurant l'émergence de nouvelles équipes dans les centres existants; • en collaborant avec d'autres universités ou d'autres utilisateurs de la recherche; • en accueillant des centres déjà existants; • en voyant, en parallèle, à mieux planifier le développement et à diversifier le financement.
3. Renforcer la formation et l'encadrement des chercheurs	• en augmentant le recrutement des étudiants dans les programmes existants; • en ouvrant de nouveaux programmes; • en accueillant plus de stagiaires; • en développant des activités complémentaires de formation à l'intention des chercheurs; • en accueillant un plus grand nombre de chercheurs et de professeurs invités.
4. Réunir les ressources nécessaires	• en adoptant un nouveau schéma d'organisation; • en rationalisant les effectifs; • en augmentant le nombre de professeurs; • en obtenant un réajustement du financement; • en requérant des espaces additionnels.

Sources: Plan de développement 1988-1994;
Plan triennal 1988-1991.

TABLEAU 15

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT 1988-1991 DE LA TÉLÉ-UNIVERSITÉ

Orientations	Objectifs et actions
1. Élargir les activités de l'université	• en consolidant et en développant une programmation de 1er cycle, c'est-à-dire, . en développant l'axe communication/information, . en agissant dans d'autres secteurs (administration, sciences humaines, environnement, etc.), . en répondant à des besoins de groupes professionnels (informatique, secrétariat), . en s'intéressant à d'autres populations cibles, . en définissant mieux le cadre de gestion interne des programmes et des cours, . en poursuivant le développement des services documentaires; • en offrant des activités de formation et de perfectionnement répondant davantage aux besoins des adultes et, notamment, . en adoptant une politique de perfectionnement, . en réalisant des projets d'éducation formelle de niveau universitaire avec Radio-Québec, . en développant des cours d'appoint en langues, en sciences et en mathématiques ayant une valeur propédeutique, . en faisant des recherches pour mieux connaître les besoins généraux de formation de la population; • en médiatisant et en offrant des cours de base retrouvés déjà dans plusieurs programmes universitaires, grâce à des ententes avec des établissements partenaires; • en poursuivant les efforts d'amélioration de l'encadrement des étudiants et la rationalisation des opérations (accueil, encadrement et évaluation des tuteurs, des cours, des apprentissages, des programmes); • en développant la recherche en formation à distance, en apprentissage autonome des adultes et dans les domaines liés aux intérêts des professeurs eux-mêmes, notamment, . en augmentant le financement externe de la recherche, . en accroissant la présence des professeurs dans les programmes d'études avancées d'autres universités et dans les réseaux internationaux de formation à distance, . en faisant de la recherche action et de la recherche développement sur l'encadrement et sur la médiatisation de l'enseignement, . en créant un programme d'études avancées en enseignement à distance; • en poursuivant l'évaluation et le développement de l'utilisation des divers médias dans l'enseignement, en tenant compte des besoins et des coûts (télévision éducative, télévision bidirectionnelle, réseau informatique, télématique); • en exerçant davantage de leadership par des collaborations interuniversitaires ou extra-universitaires, par les activités d'accueil, de communication et de coopération internationale; • en poursuivant le développement d'un système d'information de gestion et d'information sur les clientèles; • en augmentant le nombre d'étudiants, la rétention de ceux-ci et la moyenne d'inscriptions par programme.

Source : Plan de développement 1988-1991

TABLEAU 16

ORIENTATIONS ET OBJECTIFS ENVISAGÉS À L'UNIVERSITÉ CONCORDIA

(Extrait d'une déclaration du recteur de l'université en date d'octobre 1989)

Orientations	Objectifs et actions
1. Renforcer la qualité de l'enseignement de 1er cycle	• en mettant en place un processus d'évaluation des programmes et en l'intégrant à un processus de planification; • en assurant une meilleure reconnaissance de l'importance de la tâche d'enseignement des professeurs; • en établissant un équilibre entre la formation générale et spécialisée, surtout dans les programmes professionnels et en faisant le bilan des programmes interdisciplinaires mis en place dans l'université.
2. Augmenter la qualité des études avancées	• en évaluant l'ensemble des programmes existants; • en définissant les créneaux où pourraient être développés des programmes de haut calibre; • en réfléchissant sur les caractéristiques des programmes (recherche, formation professionnelle, éducation permanente).
3. Maintenir les inscriptions universitaires, au moins à leur niveau actuel	• en faisant plus d'efforts pour recruter des étudiants d'autres catégories que celles représentées à l'université (francophones, canadiens de l'extérieur du Québec, étrangers, etc.).
4. Créer un milieu de travail stimulant	• en encourageant la formation de nouveaux groupes et le développement de nouvelles infrastructures de recherche; • en investissant dans les ressources de la bibliothèque; • en allouant des subventions de démarrage aux professeurs.
5. Renforcer le corps professoral	• en utilisant notamment, à défaut de financement gouvernemental, . certains programmes d'aide à la recherche, . le financement privé, . les souscriptions publiques, . des réallocations budgétaires internes dans la foulée de l'évaluation des programmes.
6. Favoriser une saine gestion de l'université	• en poursuivant le programme d'évaluation des emplois déjà en cours de réalisation.
7. Obtenir un meilleur support financier de la part des milieux externes	• en gardant de bonnes communications avec les diplômés de l'université; • en préparant d'autres campagnes de levée de fonds au début de la décennie '90.
8. S'assurer de la vigueur du rayonnement intellectuel de l'université dans l'ensemble de la collectivité	• en faisant en sorte que les universitaires retrouvent davantage un rôle de leader intellectuel et de critique sociale, et que cela se reflète dans leurs activités quotidiennes et dans le climat de travail de l'établissement.

Source: Déclaration du recteur au Conseil d'administration et au Sénat, 30 octobre 1989.

TABLEAU 17

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU RAPPORT SUR LES PRIORITÉS DE L'UNIVERSITÉ McGILL, EN DATE DE 1990

Orientations	Objectifs et actions
1. Préserver et renforcer la qualité de l'enseignement de 1er cycle	• en s'assurant que tous les professeurs réguliers sont directement engagés au 1er cycle, et que les cours de base sont donnés par les meilleurs d'entre eux; • en revoyant les procédures d'admission de façon à ce que les étudiants admis à McGill contribuent à la qualité de l'éducation; • en améliorant les habiletés d'enseignement des professeurs (par des mesures d'évaluation, de formation, la révision des conditions de travail et de promotion, etc.); • en enrichissant l'expérience de formation des étudiants (renforcement de la composante d'éducation libérale dans tous les programmes; offre de programmes de mineures interfacultaires; développement de programmes liant les sciences humaines et naturelles, la formation générale et la formation professionnelle, etc.); • en améliorant les services de conseil aux étudiants.
2. Développer davantage les cycles supérieurs et la recherche	• en maintenant un fort lien entre la recherche et l'enseignement avancé et en s'assurant que tous les professeurs sont actifs en recherche et engagés dans l'enseignement et la supervision des étudiants (clarification des standards et renforcement des procédures d'évaluation, etc.); • en revoyant le processus de recrutement, de formation, et de développement personnel des étudiants des cycles supérieurs (mesures de recrutement s'adressant aux meilleurs étudiants du 1er cycle, renforcement de l'aide aux étudiants des cycles supérieurs, etc.); • en améliorant la supervision des étudiants gradués et en réduisant la durée des études (précision des objectifs ciblés et des standards; renforcement des mesures d'évaluation; mise sur pied de comités de supervision; aide financière incitative aux étudiants, etc.); • en évaluant le rendement des professeurs, en tenant compte des plus hauts standards internationaux; • en révisant le processus d'allocation des ressources pour tenir compte d'indicateurs pertinents sur les performances des unités aux cycles supérieurs et en recherche; • en ne développant de nouvelles activités que là où il est possible de réunir l'infrastructure et les ressources nécessaires à une bonne performance. • en consacrant plus d'efforts à la recherche de fonds externes.
3. Planifier la taille et la configuration de l'université	• en s'assurant dans tout nouveau développement que les ressources supplémentaires requises existent à un niveau approprié; • en maintenant constant le nombre des étudiants à temps complet dans les prochaines années; • en augmentant la proportion des étudiants de cycles supérieurs, et surtout de doctorat, dans l'effectif étudiant; • en maintenant la diversité culturelle de la communauté étudiante par des stratégies de recrutement et d'admission appropriées.

Orientations	Objectifs et actions
3. Planifier la taille et la configuration de l'université (suite)	• en fixant un nombre optimum d'inscriptions au 1er cycle qui tienne compte de l'état des ressources humaines et matérielles disponibles dans chaque unité; • en faisant la même chose pour les cycles supérieurs; • en allouant les ressources de façon à réduire les disparités injustifiées entre les unités; • en voyant, le cas échéant, à fermer les programmes et les activités ne rencontrant pas les standards de l'université; • en invitant les facultés à se fixer des priorités en matière de formation continue pour répondre, entre autres, aux besoins des diplômés de l'université; • en revoyant les politiques d'emploi et de rémunération du personnel académique, administratif et de soutien pour renforcer les standards de qualité.
4. Sauvegarder et renforcer la qualité des bibliothèques	• en assurant un financement intérimaire substantiel pour le maintien des collections et l'accroissement des heures d'ouverture; • en renforçant la coopération interuniversitaire de façon à favoriser une rationalisation des politiques de maintien des collections et à mettre au point un système de catalogage commun; • en investissant davantage dans les bibliothèques, à même les revenus de la prochaine campagne de souscription; • en complétant l'évaluation du système de bibliothèques déjà entreprise.
5. Assurer le développement de l'informatique en éducation	• en considérant la possibilité de fournir un micro ordinateur à chaque professeur; • en renforçant l'utilisation des ordinateurs dans les programmes de formation; • en incitant les professeurs à développer les applications pédagogiques de l'informatique; • en envisageant de demander à chaque étudiant d'acquérir un ordinateur; • en facilitant l'accès aux cours d'initiation à l'informatique aux nouveaux étudiants qui en auraient besoin.
6. Renforcer le rôle des centres de recherche	• en révisant les procédures de l'université pour faire en sorte que les centres de recherche nécessaires puissent être créés plus simplement et plus rapidement; • en créant, au besoin, des centres de recherche à vocation interdisciplinaire; • en évaluant les besoins de centres de recherche en sciences fondamentales ou dans le secteur des humanités et des sciences sociales; • en évaluant périodiquement et en fermant au besoin les centres de recherche concernés; • en s'assurant que le personnel permanent des centres est rattaché à des départements et engagé dans l'enseignement de 1er cycle.
7. Promouvoir le transfert technologique et les interactions université-entreprises	• en s'engageant pleinement dans ces activités; • en voyant à développer la contribution des sciences sociales et des humanités à ce type d'activités; • en revoyant le mandat des organismes déjà existants à McGill dans ce domaine.

Orientations	Objectifs et actions
8. Améliorer la qualité de vie étudiante	• en concevant et en appliquant une politique d'enrichissement de la qualité de vie étudiante (création d'un meilleur environnement éducatif, accent plus grand sur le développement personnel, promotion de l'éducation permanente, participation aux organismes universitaires, services d'orientation);
	• en améliorant les services d'orientation et de conseil aux étudiants et en invitant les unités à se donner des politiques et des procédures complètes et effectives à ce chapitre;
	• en évaluant périodiquement les activités considérées;
	• en créant un programme d'emploi à temps partiel pour les étudiants sur le campus;
	• en renforçant la participation des étudiants,et surtout des francophones, aux activités hors programmes sur le campus.
9. Assurer l'équité dans l'emploi	• en augmentant la participation des femmes à la vie académique et en révisant les politiques d'emploi.
10. Renforcer la qualité des activités administratives et de soutien	• en évaluant périodiquement ces activités en améliorant les politiques de perfectionnement du personnel;
	• en faisant en sorte que la majeure partie des postes de haut niveau soient occupés par les professeurs temporairement détachés à cette fin.
11. Maintenir la diversité linguistique et culturelle	• en évaluant la situation de l'enseignement de l'anglais et du français dans l'université (mesures dirigées vers les étudiants non anglophones, offre de nouveaux cours sur la culture québécoise et canadienne anglaise, etc.);
	• en envisageant la possibilité d'exiger la connaissance de l'anglais et du français pour l'admission ou l'obtention du diplôme.
12. Protéger le caractère international de l'université	• en invitant les départements à recruter plus d'étudiants de meilleure qualité à l'étranger;
	• en améliorant les programmes de bourses et d'aide axée sur cet objectif;
	• en révisant les politiques et services déjà existants et en favorisant une meilleure coordination de toutes les activités.
13. Promouvoir les communications internes et externes	• en renforçant les mécanismes de communications internes (journal universitaire, assemblées régulières du personnel, rapports sur les politiques et les décisions administratives, etc.);
	• en améliorant les communications externes (liaisons avec le public, communications avec les gouvernements, participation des professeurs aux débats externes, etc.).
14. Diversifier les sources de financement et augmenter le financement privé	• en consacrant les fonds de la prochaine campagne de souscription à des priorités bien identifiées (augmentation du corps professoral, immeubles et équipements, etc.).

Source: Report of the Task Force on McGill Priorities - 1990

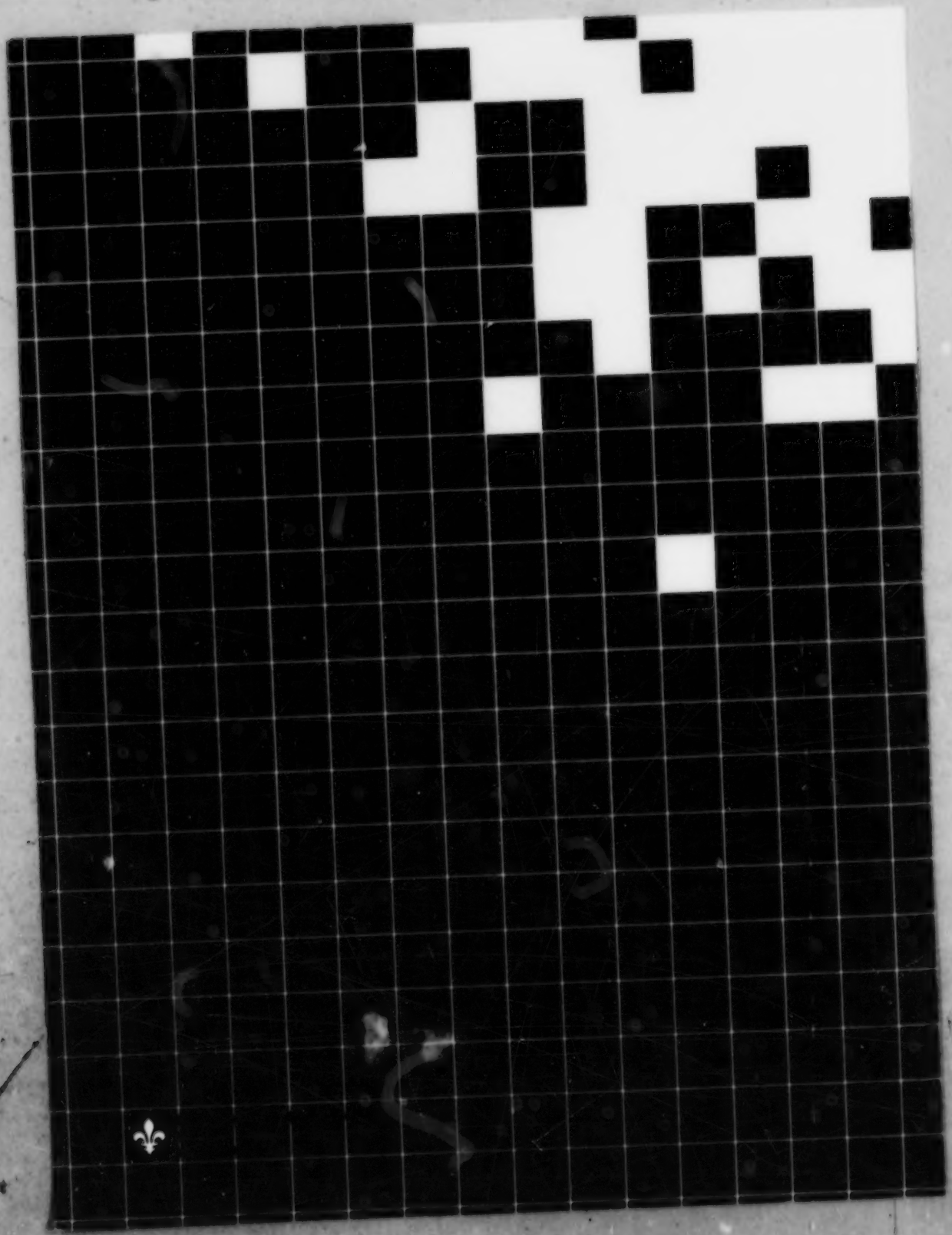


TABLEAU 1

RÉSUMÉ-SYNTHÈSE DU PLAN DIRECTEUR 1987-1990[1] DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Six lignes directrices: 1) Les étudiants, raison d'être de l'Université; 2) Une mission privilégiée, la recherche et les études avancées; 3) L'ouverture au milieu; 4) Le développement par la concertation; 5) L'adaptation aux exigences d'une organisation de grande taille; 6) Le personnel, actif premier de l'Université.

Orientations	Objectifs et actions
1. Valoriser la formation, l'apprentissage et l'acte pédagogique	• en reconnaissant mieux la compétence pédagogique du personnel enseignant et en révisant au besoin les critères d'embauche et de promotion des professeurs; • en améliorant l'environnement pédagogique (équipement de laboratoires, bibliothèque, espaces, entretien des locaux, services de soutien pédagogique).
2. Assurer une insertion socio-professionnelle adéquate des étudiants	• en maintenant et en accélérant le processus d'évaluation périodique des programmes; • en invitant les responsables des facultés à prendre d'autres mesures plus spécifiques pour améliorer l'accès et la préparation des étudiants au travail, y compris le renforcement des liens avec le marché du travail; le développement des habiletés de base; l'amélioration de la formation pratique, etc.
3. Renforcer le soutien de la recherche	• en bonifiant le soutien administratif et logistique de la recherche (liens avec les organismes externes; aménagement de nouveaux espaces de recherche); • en créant un programme d'intensification du temps consacré à l'encadrement des chercheurs-étudiants; • en lançant un programme de développement de la recherche faisant appel à la multidisciplinarité; • en s'orientant, dans les prochaines années, vers l'identification et la mise en valeur de centres d'excellence.
4. Améliorer l'encadrement des études de 2e et de 3e cycle	• en demandant aux directions des facultés et écoles de préciser les moyens qui seront mis en oeuvre pour réduire la durée moyenne des études de maîtrise.
5. Assurer une interaction plus forte entre l'Université et le milieu	• en continuant de stimuler les activités de transfert technologique; • en encourageant les facultés à mettre en oeuvre les objectifs identifiés dans leur propre plan de développement.
6. Assurer une présence plus active de l'Université au niveau régional	• en prenant des mesures pour augmenter la présence de personnes de l'extérieur dans les diverses instances déjà existantes ou qui pourraient être créées; • en se dotant d'une table de concertation sur les interventions dans le milieu régional et d'un comité de coordination du soutien administratif de ces interventions.
7. Assurer une meilleure concertation des compétences et des intérêts de l'Université	• en continuant de stimuler les regroupements de chercheurs autour de thèmes de convergence et en assurant la diffusion des travaux relatifs à chacun de ces thèmes.
8. Appuyer le développement de secteurs de formation correspondant à des besoins spécifiques	• en identifiant deux nouveaux secteurs multidisciplinaires dits en émergence: l'intelligence artificielle et le vieillissement de la population.

1. L'Université Laval a décidé en 1989 de prolonger de 2 ans le plan triennal 1987-1990. Une tournée de consultations a permis de préciser les objectifs pour les unités académiques et administratives pour la période 1990-1992. Les orientations retenues pour 1987-1990 demeurent

Orientations	Objectifs et orientations
9. Favoriser le développement de projets interfacultaires	• en invitant les facultés à désigner un responsable des relations interfacultaires dans la poursuite de projets d'enseignement et de recherche.
10. Favoriser la dépolarisation administrative et l'adaptation aux particularités sectorielles	• en confiant un mandat d'étude sur cette question au vice-rectorat exécutif.
11. Viser une plus grande cohérence de l'administration et l'innovation dans le respect des particularités sectorielles	• en tirant pleinement partie du mandat de la commission de l'administration et en transformant sa composition.
12. Concilier la rigueur financière et les besoins de développement	• en établissant un cadre de financement triennal et un cadre d'orientation budgétaire annuel.
13. Réduire l'écart qui sépare la culture du personnel enseignant et celle du personnel professionnel et de soutien	• en poursuivant des activités de réflexion ou d'étude pour mieux identifier les causes des problèmes et chercher à les éliminer.
14. Favoriser l'encadrement des personnels	• en veillant à mieux expliciter les objectifs d'encadrement et en harmonisant les conditions d'emploi des personnels de différentes catégories ou de différentes unités de l'Université.

Source : Plan directeur 1987-1990, Opération de prolongation 1990-1992 du plan directeur triennal 1987-1990.

TABLEAU 3

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DE L'ÉNONCÉ D'ORIENTATION ET DU PLAN D'ACTION DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL - VERS L'AN 2000

Orientations	Objectifs et actions
ENSEIGNEMENT DE PREMIER CYCLE	
1. Procéder à une révision des objectifs et des exigences de formation des programmes.	• en faisant réviser par toutes les unités les programmes d'études réguliers de 1er cycle en regard des objectifs définis dans l'énoncé de mission et l'énoncé d'orientation;
	• en définissant, à cette fin, une grille d'analyse des programmes réguliers de 1er cycle pour mesurer l'adéquation entre les programmes d'études et les objectifs concernés.
2. Continuer d'appuyer les programmes existants visant à valoriser le premier cycle.	• en doublant les sommes consacrées au Fonds de développement de l'enseignement durant la période.
3. Rechercher un meilleur équilibre entre les ressources disponibles et les exigences liées à la qualité.	• en créant 120 nouveaux postes de professeur régulier d'ici 1993 pour réduire le ratio étudiants/professeur dans les unités.
	• en augmentant, d'ici 1993, de 10% la proportion des enseignements de 1er cycle confiée à des professeurs réguliers.
	• en modernisant les laboratoires d'enseignement et en accroissant les ressources documentaires et informatiques à même 15% des revenus de la campagne de souscription.
	• en n'accroissant pas au-delà du niveau actuel, au cours de la période considérée, le nombre total d'étudiants accueillis dans les programmes réguliers de 1er cycle.
4. Maintenir selon les ressources disponibles un accès ouvert à tous les étudiants capables de poursuivre des études selon des normes de qualité rigoureuse.	• en prenant des mesures pour assurer que la population étudiante soit plus représentative de la réalité ethnique de la région de Montréal.
	• en resserrant les exigences quant à la qualité du français parlé et écrit des étudiants francophones et en prenant les mesures requises pour faciliter l'insertion des étudiants non francophones.
5. Procéder à la révision des critères d'admission.	• en pondérant, à partir de l'automne 90, les résultats scolaires des candidats à l'admission en fonction du collège d'origine pour mieux mesurer la qualité de la formation reçue.
6. Rechercher les meilleures voies de concertation et d'articulation entre l'ordre collégial et l'ordre universitaire.	
ÉTUDES DE 2e ET DE 3e CYCLES	
1. Réviser les objectifs de formation et l'organisation des enseignements de cycles supérieurs.	• en poursuivant la réflexion amorcée avec les unités en vue de redéfinir la structure des cycles supérieurs et de réaménager ceux-ci pour les mieux articuler avec le 1er cycle, leur donner des objectifs et des exigences de formation plus précises, assurer une plus grande efficacité de l'encadrement et du cheminement des étudiants.

Orientations	Objectifs et actions
2. Accroître le taux de diplomation aux cycles supérieurs.	
3. Réduire la durée moyenne des études de cycles supérieurs.	• en obtenant de toutes les unités, en 90-91, un modèle d'encadrement des études de 2e et 3e cycles qui favorise, entre autres, une affectation rigoureuse des professeurs, des mécanismes plus adéquats de contrôle et de suivi des progrès des étudiants, une plus grande convergence des intérêts de recherche des étudiants et de leur directeur de thèse ou de mémoire, et enfin un choix de sujets de recherche limités pouvant être réalisés selon un échéancier réaliste.
4. Établir des conditions plus rigoureuses d'admission et des mécanismes plus adéquats de contrôle de progrès des étudiants.	
5. Recruter les meilleurs étudiants.	• en révisant à la hausse, en 1991-1992, les conditions d'admission aux cycles supérieurs; en adoptant des mesures visant à augmenter, au cours de la période, la proportion des étudiants non québécois et étrangers.
6. Augmenter le soutien financier aux étudiants et, en particulier à ceux de doctorat.	• en intensifiant le programme de soutien financier des étudiants, c'est-à-dire en doublant les sommes consacrées aux programmes de bourses; en accroissant de 20% les crédits consacrés aux auxiliaires d'enseignement et de recherche; en incitant les professeurs à consacrer une plus large part de leurs subventions au soutien financier des étudiants.
7. Redresser de façon sélective les ressources professorales selon les besoins des secteurs, des facultés et départements et en fonction des objectifs de développement poursuivis.	• en diminuant, durant la période considérée, le ratio étudiants/professeur pour qu'il se compare à celui des grandes universités de recherche.
RECHERCHE	(Création de chaires universitaires et établissement de nouveaux professeurs)
1. Viser les premières positions au Canada et donner aux professeurs chercheurs les moyens d'accroître leur compétitivité au plan national et international.	• en créant, en collaboration avec les organismes subventionnaires et le secteur privé, une dizaine de chaires dans les domaines prioritaires et en les soutenant à même un fonds de dotation équivalant à 15% des revenus de la campagne de souscription. • en affectant environ 10% des revenus de la campagne à l'établissement et au démarrage de la carrière des nouveaux professeurs.
2. Continuer d'accorder la priorité à la recherche fondamentale tout en répondant aux besoins croissants au chapitre de la recherche appliquée, du développement et du transfert des connaissances et des technologies.	(Développement de la recherche) • en accroissant les fonds internes pour encourager la recherche thématique, par la création d'une dizaine d'équipes multidisciplinaires. • en accroissant le nombre de boursiers postdoctoraux. • en demandant aux unités en sciences appliquées et en sciences cliniques de soumettre un plan de développement de la recherche au cours de 1990-1991. • en accroissant les collaborations entre l'université et les entreprises de même qu'avec la communauté internationale. • en accroissant les fonds mis à la disposition des professeurs pour la diffusion des connaissances au plan international.

Orientations	Objectifs et actions
RECHERCHE (suite)	
3. Maintenir un environnement propice à la participation et au leadership des professeurs-chercheurs dans les projets de recherche tout en encourageant les secteurs de recherche en émergence.	(Espaces et équipements de recherche) • en affectant environ 30% des revenus de la campagne de souscription à la construction de laboratoires en sciences biomédicales et naturelles. • en affectant environ 15% des revenus de la campagne au renouvellement de l'appareillage scientifique, à l'acquisition d'équipements scientifiques et informatiques de pointe et à la sauvegarde de la qualité des ressources documentaires. • en explorant les possibilités de regroupement de certaines unités de la faculté de médecine.
ÉDUCATION PERMANENTE	
1. Favoriser une participation accrue du corps professoral à l'éducation permanente.	• en préparant, à l'automne 90, un document précisant le mandat de la faculté de l'éducation permanente vis-à-vis des autres facultés.
2. Poursuivre les efforts pour intégrer, dans le cadre de programmes réguliers plus souples, l'ensemble des activités reliées à la formation initiale.	• en créant un groupe de travail pour élaborer un plan d'action au chapitre de l'éducation permanente.
3. Intensifier le développement de deux formes d'éducation permanente, soit le renouvellement des compétences disciplinaires et professionnelles et le ressourcement intellectuel et culturel.	• en entreprenant une étude des aspects financiers et budgétaires de l'éducation permanente.
4. Préciser les rôles et responsabilités de la faculté de l'éducation permanente et des autres facultés à ces chapitres.	• en privilégiant, d'ici là, le développement des deux formes reconnues d'éducation permanente.
PERSONNEL ENSEIGNANT	(Création de nouveaux postes de professeurs)
1. Veiller à ce que soient maintenus des critères et des pratiques de recrutement, d'évaluation et de promotion comparables à ceux des meilleures universités de recherche.	• en attribuant en priorité les crédits additionnels obtenus par l'université au recrutement et à l'établissement de nouveaux professeurs pour les deux prochaines années.
2. Corriger, par la création de nouveaux postes, le ratio trop élevé entre les étudiants et le nombre de professeurs.	• en créant 120 nouveaux postes de professeurs réguliers d'ici 1993-1994 en tenant compte des axes de développement prioritaires des facultés.

Orientations	Objectifs et actions
PERSONNEL ENSEIGNANT (suite)	
3. Planifier dès maintenant le recrutement de 80 professeurs par année.	• en intensifiant les interventions auprès du gouvernement et du secteur privé pour obtenir des revenus additionnels requis pour la création de 80 autres postes au cours de la période.
4. Offrir aux professeurs des conditions d'exercice, un milieu de travail et un environnement conformes à l'énoncé de mission et aux exigences d'un marché d'emploi hautement compétitif.	• en constituant, avec les organismes subventionnaires gouvernementaux et le secteur privé, un fonds de dotation visant à créer une dizaine de chaires dans les domaines prioritaires.
	(Conditions de travail)
	• en consacrant environ 60% des revenus de la campagne de souscription au renouvellement des équipements scientifiques, informatiques et à la sauvegarde de la qualité des ressources documentaires de même qu'à la construction de laboratoires destinés aux sciences biomédicales et naturelles.
	(Recrutement des professeurs)
	• en consacrant 10% des revenus de la campagne à l'établissement et au démarrage de la carrière de nouveaux professeurs.
	• en adoptant un plan d'action pour accélérer la réalisation du programme d'accès à l'égalité.
	• en accroissant les moyens pour rendre plus efficace le processus de recrutement des professeurs et des chercheurs.

Énoncé d'orientation et plan d'action, 1990

TABLEAU 3

RÉSUMÉ-SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT 1987-1990 DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

Deux principes directeurs : la poursuite de la qualité et le développement sélectif.

Orientations	Objectifs et actions
1. Consolider l'enseignement de 1er cycle	• en stabilisant et même en réduisant quelque peu le nombre d'étudiants; • en accroissant la qualité de l'enseignement et le calibre des candidats.
2. Développer davantage les études supérieures et la recherche	• en renforçant le nombre d'inscriptions aux cycles supérieurs; • en améliorant la durée des études et la production de diplômés dans certaines disciplines; • en bonifiant l'encadrement pédagogique, physique et financier fourni aux étudiants gradués; • en augmentant le niveau des subventions aux concours nationaux; • en accroissant les montants reçus à titre de subventions et le nombre de publications des professeurs.
3. S'engager davantage dans la formation continue	• en rendant plus accessible le programme régulier de 1er cycle; • en dispensant certaines activités de coopération avec l'industrie par de nouveaux moyens d'enseignement et à l'aide de nouvelles ressources du milieu industriel.
4. Renforcer les liens avec le milieu	• en faisant mieux connaître l'École par la création d'un service des relations publiques et l'élaboration d'un plan de communication; • en accroissant les communications avec l'industrie pour renforcer la pertinence des activités; • en intensifiant les recherches menées en collaboration avec l'industrie par le biais des programmes et des activités établies à cette fin; • en étant plus actif au plan international, en accueillant davantage d'étudiants étrangers et en réalisant plus de projets conjoints; • en développant davantage les relations avec les diplômés.

1. L'École Polytechnique a entrepris l'élaboration d'un plan triennal 1991-1994 dont la teneur sera connue en janvier prochain.

Source : Plan de développement 1987-1990

TABLEAU 4

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, EN DATE DE 1987

Cinq orientations générales: encourager les secteurs d'excellence et à fort potentiel de développement; promouvoir une formation disciplinaire élargie et de qualité; maintenir la formation en milieu de travail; mettre en place des conditions favorables à l'épanouissement des personnes; participer davantage au développement de la région.

Orientations	Objectifs et actions
1. Renforcer la formation au 1er cycle	• en instaurant un mécanisme d'évaluation des programmes;
	• en procédant à l'évaluation des programmes de 1er cycle;
	• en revoyant la politique d'éducation permanente;
	• en développant une politique d'éducation des adultes;
	• en définissant une politique d'évaluation des apprentissages et en élaborant un cadre de support à l'initiative pédagogique;
	• en entreprenant des études en vue d'étendre le régime coopératif;
	• en s'assurant que chaque étudiant possède les habiletés de communication nécessaires (connaissance suffisante de la langue française, connaissance de l'anglais).
2. Soutenir la formation aux cycles supérieurs et en recherche	• en augmentant la fréquentation des programmes de type recherche des cycles supérieurs (entre autres, en analysant le mode de gestion de ces programmes et l'aide aux étudiants);
	• en stimulant la création ou la révision des programmes aux cycles supérieurs;
	• en favorisant le développement des équipes et des groupes reconnus comme lieu d'excellence pour la recherche et la formation;
	• en favorisant l'émergence de la recherche;
	• en identifiant la participation des divers secteurs aux activités de coopération internationale (par l'adoption d'une politique et de mécanismes de gestion appropriés);
	• en intensifiant les efforts en vue de valoriser et d'utiliser davantage les résultats de la recherche universitaire;
	• en favorisant le développement du projet de parc scientifique.
3. Investir dans les ressources humaines	• en mettant en œuvre des mesures visant à valoriser les membres de la communauté universitaire (gratifications, communications, information);
	• en valorisant l'acte d'enseigner (y compris dans les critères de promotion) et en attribuant aux activités de recherche une juste reconnaissance dans la tâche professorale;
	• en portant une attention particulière aux questions relatives à l'évaluation du personnel non enseignant;
	• en révisant la politique d'accueil dans le but de parfaire et d'améliorer les programmes d'intégration des nouvelles personnes à l'effectif étudiant et au personnel administratif;

Orientations	Objectifs et actions
3. Investir dans les ressources humaines (suite)	• en accordant une priorité au recrutement du corps professoral; • en redéfinissant le rôle du bureau des relations publiques, la politique et les programmes de promotion de l'université; • en resserrant les liens avec les diplômés de l'université.
4. Gérer les ressources matérielles et financières	• en poursuivant les efforts pour resserrer les liens avec les intervenants socio-économiques; • en établissant un système de gestion des documents administratifs; • en augmentant la qualité de l'environnement et des espaces de l'université.

Sources: Plan de développement «Choisir et exceller»;
Plan d'action 1988 et 1989
Plan d'action 1990 et 1991

TABLEAU 5

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU SCHÉMA DE DÉVELOPPEMENT 1988-1994 DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Orientations	Objectifs et actions
1. Contribuer à l'excellence de la formation en vue de mieux soutenir le développement de la collectivité québécoise.	
2. Poursuivre l'application de la politique d'accessibilité aux trois cycles d'études dans le respect de l'exigence de la qualité.	
3. Considérer la formation des adultes comme une dimension essentielle de la mission universitaire.	
4. Accentuer la participation au développement régional.	
5. Intensifier la contribution aux projets internationaux.	
6. Intensifier le développement de la recherche fondamentale et appliquée et l'appui à la création.	
7. Développer de façon sélective les programmes d'études avancées, surtout ceux de 3e cycle, en recourant au besoin aux collaborations.	
8. Promouvoir la qualité des études de 1er cycle et compléter le développement de la programmation dans certains établissements.	
9. Contribuer par la recherche à l'adaptation des modèles de formation et de perfectionnement des maîtres.	
10. Accroître le nombre d'inscriptions aux études avancées et les taux de diplomation.	
11. Assurer un soutien efficace aux ressources professorales les plus performantes ainsi que le développement de la relève.	
12. Accélérer le développement du secteur des sciences appliquées.	

Source : Schéma de développement 1988-1994

TABLEAU 6

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU PLAN TRIENNAL 1990-1993 DU SIÈGE SOCIAL DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Orientations	Objectifs et actions
1 Contribuer à faire de l'Université du Québec comme réseau, et de chacun de ses établissements, un modèle de réussite universitaire au cours de la présente décennie	• en revoyant les procédures d'évaluation périodique des programmes d'études de façon à s'assurer de leur qualité et de leur pertinence; • en implantant une nouvelle politique de la formation de 1er cycle; • en amorçant une révision des politiques concernant les études avancées; • en renforçant le support au développement de la recherche; • en ouvrant davantage l'université au milieu international; • en assurant la réalisation du plan sectoriel en sciences appliquées; • en examinant la structure module-département en vue d'évaluer son influence sur l'évolution de l'enseignement; • en assurant le suivi des études sectorielles du Conseil des universités; • en développant une approche globale de la gestion des ressources humaines; • en développant des indicateurs de performance permettant aux établissements de se comparer entre eux ainsi qu'avec les autres universités; • en obtenant les ressources matérielles et financières nécessaires pour assurer le développement adéquat des installations et combler les besoins en équipements scientifiques du réseau; • en préparant les orientations de développement du réseau par des travaux de recherche institutionnelle et des études prospectives à caractère stratégique; • en favorisant l'appropriation par toutes les composantes de la communauté universitaire, des technologies d'accès et de traitement de l'information; • en préparant une refonte générale de la réglementation de l'université ainsi qu'un processus de mise à jour de cette réglementation.

Orientations	Objectifs et actions
2. Privilégier l'approche des collaborations interétablissements pour renforcer et développer le réseau de l'Université du Québec.	• en tirant parti des expériences passées pour améliorer et favoriser les concertations en matière de recherche; • en utilisant les mécanismes des tables de concertation dans les nouveaux secteurs pour examiner les problèmes communs et proposer des solutions; • en suscitant et en développant la collaboration interétablissement pour offrir des services universitaires aux territoires non desservis; • en suscitant et en développant la collaboration interétablissement pour rechercher et obtenir un projet de coopération internationale d'envergure et des contrats internationaux; • en déterminant avec les partenaires intéressés les nouveaux services informatiques de gestion requis et en s'organisant pour les offrir à un bon niveau de qualité et à un coût compétitif; • en favorisant la mise en commun des ressources documentaires et des expertises à l'échelle du réseau pour répondre d'une façon plus adéquate aux besoins de la communauté universitaire dans le domaine des bibliothèques; • en offrant à la communauté universitaire un réseau de télécommunication répondant à ses besoins, au meilleur coût possible; • en axant les activités de relations publiques vers le caractère réseau de l'Université du Québec.
3. Implanter au siège social des politiques de gestion orientées notamment vers la qualité des services à rendre, le maintien d'un bon climat de travail, les utilisations optimales des ressources.	• en développant un secteur modèle en ressources humaines; • en développant des mécanismes visant à mobiliser les employés et en favorisant ainsi leur motivation; • en améliorant les informations de gestion; en identifiant les besoins et les outils de transmission disponibles; et en développant une banque de données accessible à l'ensemble du réseau; • en implantant un système informatisé de gestion des documents officiels et administratifs.

Source: Plan triennal 1990-1993 du Siège social de l'Université du Québec.

TABLEAU 7

RÉSUMÉ-SYNTHÈSE DU PLAN DIRECTEUR 1988-1991 DE L'UQAM

Orientations	Objectifs et actions
1. Continuer d'associer la politique d'accessibilité à la poursuite de la qualité	• en consolidant et en ajustant les aspects du régime pédagogique qui concernent l'accessibilité (critères d'admission, type de cheminement, horaires); • en aménageant un régime pédagogique spécifique pour les étudiants à temps complet aux études supérieures; • en revoyant, s'il y a lieu, la politique d'admission au 1er cycle; • en précisant les politiques et les pratiques d'accueil des nouveaux inscrits; • en maintenant et en consolidant les activités de service aux collectivités; • en diversifiant les activités de formation sur mesure.
• Les indicateurs retenus	• accroissement de 8% des nouveaux inscrits au 1er cycle; • augmentation de 20% des nouveaux inscrits au 2e cycle; • augmentation de 100% des nouveaux inscrits au 3e cycle; • augmentation de 30% des fonds externes reliés aux services à la collectivité.
2. Accroître le développement de la recherche, de la création et des études avancées	• en développant des nouveaux programmes de doctorat là où les ressources le justifient; • en développant des maîtrises de recherche là où il n'en existe pas; • en mettant sur pied des programmes de maîtrise professionnelle; • en améliorant le soutien et l'encadrement financier, matériel et pédagogique des étudiants; • en appliquant la politique d'évaluation des programmes d'études avancées; • en évaluant et en redéfinissant au besoin les politiques d'attribution des fonds externes de recherche; • en augmentant le nombre de professeurs activement engagés en recherche; • en accroissant le volume du financement externe de recherche; • en augmentant le nombre de chercheurs post-doctoraux et de chercheurs visiteurs ainsi que le nombre de professeurs sous octroi; • en augmentant le volume du financement externe provenant des entreprises; • en améliorant les pratiques de planification de la recherche dans les départements; • en favorisant la création de groupes de recherche multidisciplinaires; • en accroissant la diffusion externe des productions de recherche; • en favorisant l'obtention de brevets.

Orientations	Objectifs et orientations
• Les indicateurs retenus	• approbation de 4 nouveaux programmes de doctorat et de 2 nouveaux programmes de maîtrise; • accroissement de 2% de la proportion des étudiants aux études avancées de l'ensemble de l'université; • évaluation de 60% des programmes offerts depuis plus de 5 ans; • augmenter de 35% à 45% la part des professeurs impliqués dans des recherches subventionnées ou commandées; • augmentation de 30% du financement externe; • progrès de la performance auprès des organismes subventionnaires: . CRSNG - passer de 61% à 70% de la moyenne canadienne la subvention moyenne de dépenses courantes; . CRSH - augmentation de la proportion des demandes admissibles de 24% à 33%; . FCAR - maintien de la performance culturelle; • fonds interne de recherche équivalent à 14% du financement de la recherche.
3. Consolider les études de 1er cycle et améliorer la qualité de la formation	• en poursuivant une réflexion systématique sur les objectifs de 1er cycle; • en accroissant l'engagement du corps professoral régulier au 1er cycle; • en définissant des stratégies pédagogiques appropriées à l'atteinte des objectifs généraux; • en assurant la mise en place de mécanismes de vérification de l'atteinte des objectifs; • en favorisant l'acquisition des connaissances de base dans les divers programmes, y compris éventuellement par des cours de récupération; • en appliquant des mécanismes propres à réduire les taux d'abandon des études; • en appliquant la politique d'évaluation des programmes de l'université; • en améliorant la qualité de l'encadrement des étudiants; • en explicitant les conditions particulières d'admission de chaque programme; • en vérifiant la qualité de l'encadrement et de la supervision des stages et de la formation pratique; • en favorisant la participation de membres de l'extérieur au conseil et au comité assurant la gestion des programmes; • en rationalisant les banques de cours; • en améliorant le climat et les activités culturelles dans l'université.
• Les indicateurs retenus	• augmentation de 20% des études complétées; • réduction de 20% de la durée moyenne des études; • augmentation du passage du baccalauréat à la maîtrise de 10% à 21%; • évaluation de 60% des programmes de 1er cycle.
4. Continuer l'implantation du nouvel axe de développement en sciences appliquées	• en implantant de nouveaux programmes; • en développant de nouvelles activités de recherche.

Orientations	Objectifs et actions
5. Accroître la collaboration interuniversitaire et la coopération avec les milieux externes	• en collaborant avec les établissements de la région montréalaise et les établissements du réseau de l'UQ; • en coopérant avec l'entreprise; • en maintenant et en renforçant les activités de coopération internationale; • en organisant des stages pertinents à la formation avec le concours des milieux externes; • en développant et en consolidant les ententes existantes avec les milieux externes; • en favorisant l'accueil de personnes qualifiées dans le cadre d'échanges avec les ministères et les centres de recherche externes.
6. Améliorer le support aux activités universitaires et promouvoir une gestion optimale des ressources humaines, financières et physiques	• en assurant une meilleure articulation du processus budgétaire au processus de planification, grâce, entre autres, aux moyens déjà identifiés plus haut; • en améliorant les pratiques départementales de recrutement, d'intégration et d'affectation des professeurs; • en renforçant les politiques de perfectionnement du corps professoral; • en définissant des politiques propres à assurer une relève au sein du corps professoral; • en assurant une meilleure intégration des chargés de cours; • en renforçant la qualité et la disponibilité des services administratifs et techniques; • en favorisant une plus grande utilisation des technologies nouvelles de support direct à l'enseignement et à la recherche; • en assurant dans la mesure du possible le personnel régulier enseignant et non enseignant; • en maintenant une situation financière saine; • en explicitant les mesures préconisées par le comité d'étude sur le fonctionnement administratif.

Source : Plan directeur 1988-1991

TABLEAU 8

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT 1988-1991 DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À HULL

Orientations	Objectifs et actions
1. Consolider les études de premier cycle	• en révisant les programmes, leur philosophie et leur agencement et, en particulier, - en définissant leurs finalités, - en rationalisant les banques de cours, - en révisant le pédagogique, - en améliorant les pratiques d'évaluation, - en perfectionnant les professeurs, - en choisissant autant les professeurs réguliers et les chargés de cours, - en valorisant la participation à l'enseignement, - en contrôlant la maîtrise du français chez les étudiants, - en relançant les critères d'admission et d'évaluation des connaissances des étudiants. • en élargissant les programmes et, en particulier, - en poursuivant les démarches déjà engagées, - en relançant certains projets, - en amorçant de nouvelles études de projets dans différents secteurs (éducation, études canadiennes, études internationales, sciences, technologie et société, etc.), • en augmentant la clientèle étudiante à temps complet et à temps partiel, notamment, - en assurant une meilleure rétention des étudiants déjà inscrits, - en les recrutant dans de nouveaux milieux, - en renforçant les services pédagogiques, - en adaptant les services et les horaires aux besoins des étudiants, - en améliorant les services dans les sous-sections ou en région éloignée, etc.
2. Développer les études avancées et la recherche	• en consolidant les programmes d'études avancées et, notamment, - en mettant plus d'accent sur l'évaluation, l'encadrement, les services de soutien, l'aide aux étudiants et les normes d'admission dans les programmes en place, - en donnant rapidement quelques nouveaux programmes de maîtrise, - en explorant des champs où les collaborations interuniversitaires sont possibles, • en renforçant la recherche et la création et, en particulier, - en élaborant une politique de recherche institutionnelle, - en sélectionnant rigoureusement les champs de recherche institutionnelle, - en recrutant de nouveaux professeurs, - en augmentant le financement des centres subventionnés, - en mettant en valeur les résultats de recherche, - en développant la bibliothèque, - en encourageant les collaborations interuniversitaires, - en encourageant les liens avec le milieu régional, - en élaborant une politique de recherche institutionnelle.

Orientations	Objectifs et actions
3. Favoriser la participation de l'Université à la croissance de la région	• en coopérant dans la mesure des moyens disponibles avec partenaires intéressés et, notamment, . en participant à la concertation régionale . en encourageant des projets de recherche à portée universelle sur des sujets d'intérêt régional, . en appuyant les efforts de la région dans les secteurs déclarés prioritaires, . en identifiant des priorités de services à la collectivité, . en coordonnant les interventions dans le milieu, . en développant une image de marque de l'université, etc.
4. Créer des conditions de vie stimulante pour les personnels et les étudiants	• en accordant une priorité à la gestion des ressources humaines et, notamment, . en améliorant les communications et l'information, . en renforçant les pratiques d'évaluation et d'imputabilité, . en améliorant le processus de dotation, . en soignant les politiques de perfectionnement, . en améliorant les conditions d'études des étudiants en général; • en rationalisant les ressources matérielles et financières, notamment, . en participant au débat sur la nouvelle formule de financement, . en tirant mieux parti d'un certain nombre de programmes d'aide, . en appuyant la fondation de l'Université, . en encourageant des projets auto-financés, . en identifiant les besoins prioritaires de services de soutien, . en misant sur la créativité des services de soutien administratif, . en améliorant le processus budgétaire et les critères d'allocation des ressources; • en améliorant les installations de l'Université et en réduisant le nombre de ses pavillons.

Source: Plan de développement 1988-1991

TABLEAU 9

RÉSUMÉ-SYNTHÈSE DU PLAN TRIENNAL 1990-1993 DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

Orientations	Objectifs et actions
1. Consolider et développer les programmes de baccalauréat	• en utilisant les modèles d'évaluation disponibles pour revoir les orientations et le contenu des programmes, de façon à mieux tenir compte des besoins du milieu, de l'évolution des secteurs et des disciplines, de l'évolution des clientèles en formation première et en perfectionnement; • en intervenant soit pour implanter de nouveaux programmes (génie), soit pour étudier les besoins non comblés dans divers secteurs (santé, services sociaux), soit pour élargir les objectifs de la programmation existante; • en assurant une formation de qualité aux étudiants, en particulier en accroissant les interactions entre les professeurs réguliers et les chargés de cours, en augmentant les échanges entre les départements et les modules, en affectant les nouvelles ressources professorales régulières au développement des baccalauréats; • en renforçant la formation générale des étudiants, en particulier en appliquant une politique sur la maîtrise suffisante du français écrit, et en favorisant le contact avec d'autres cultures par des échanges étudiants; • en développant des stratégies de recrutement des étudiants, en particulier en réalisant une étude des perceptions et des facteurs d'attraction de l'université, en élaborant un plan de recrutement, et en offrant un encadrement adéquat aux activités promotionnelles; • en augmentant le taux de rétention dans les programmes de baccalauréat, en élaborant les mesures nécessaires à cette fin.
2. Appuyer le développement de la recherche et de la création	• en consolidant les infrastructures de recherche et de création et, en particulier – en révisant les politiques institutionnelles pour valoriser davantage la recherche réalisée dans les départements, pour favoriser les échanges et les collaborations des professeurs dans le cadre de recherches en équipe, pour consolider les groupes par un financement adéquat et des mandats clairs; pour préciser les règles de fonctionnement des groupes de recherche déjà existants, – en poursuivant la consolidation des deux unités de recherche existantes (développement régional et océanographie), – en révisant la politique institutionnelle sur les frais indirects de la recherche, – en poursuivant la mise en place du support à la recherche (bibliothèque, espaces de recherche et de création, support informatique); • en stimulant le financement externe de la recherche, en particulier en structurant l'encadrement des professeurs lors de la préparation des demandes d'octroi externe; en favorisant la présence de l'université dans les milieux externes de prise de décision; en améliorant les liens avec les organismes de financement externes; en assistant les professeurs dans la gestion des fonds obtenus; • en consolidant le support aux activités de diffusion de la recherche, en particulier en révisant la politique de diffusion des travaux et en ajustant l'enveloppe budgétaire triennale pour encourager les publications dans les revues à caractère international, l'aide aux publications internes, et la diffusion des travaux étudiants;

Orientations	Objectifs et actions
2. Appuyer le développement de la recherche et de la création (suite)	• en développant des collaborations en recherche au niveau national et international, en particulier en appuyant le développement des axes et secteurs d'excellence par la mise en place d'un programme d'échange, en intensifiant les activités de coopération interuniversitaires.
3. Favoriser le développement des études avancées	• en redéfinissant l'encadrement et le support financier aux étudiants des cycles supérieurs pour réduire la durée de leurs études, entre autres, en révisant les normes d'habilitation pour la direction des mémoires, et en favorisant l'intégration des étudiants aux recherches des professeurs; • en développant de nouvelles interventions aux études avancées (entre autres, implantation d'un doctorat en développement régional, étude d'opportunité d'un programme de 3e cycle en ressources maritimes, élaboration d'un programme de 2e cycle en gestion de la faune, développement des collaborations interuniversitaires, interdépartementales ou interdisciplinaires pour divers autres programmes); • en consolidant les programmes existants (entre autres, par la levée du caractère expérimental du doctorat en océanographie, par l'offre du programme de doctorat en éducation offert en association, par la révision des programmes de 2e cycle dans le secteur maritime, par la révision de la maîtrise en océanographie, et par la précision du rôle des groupes de recherche en matière d'études avancées).
4. Favoriser l'accessibilité à l'enseignement sur l'ensemble du territoire	• en offrant une programmation et un encadrement de qualité, en particulier en s'assurant, dans le cadre de la politique d'évaluation des programmes, de l'adéquation du contenu des programmes courts et des certificats avec le niveau universitaire, en examinant et en renforçant au besoin l'encadrement pédagogique des étudiants hors campus, en renforçant les interactions entre les professeurs et les chargés de cours et les échanges entre les départements et les modules, en améliorant le soutien pédagogique aux bureaux régionaux, y compris par des ententes avec des organismes du milieu. • en maintenant et en ajustant, selon les besoins, l'offre d'activité d'enseignement sur le campus et hors campus, en particulier en établissant une programmation tenant compte des besoins et de la capacité d'y répondre, en poursuivant le projet d'implantation de divers programmes de certificat, • en développant des modalités pédagogiques adaptées à l'enseignement hors campus, en particulier en appuyant la recherche et l'élaboration de cours matériels par les départements, en développant un programme de certificat multimédia en éducation.
5. Accroître la qualité de la gestion	• en créant un climat organisationnel stimulant, en particulier en améliorant la qualité des communications internes et la diffusion de l'information, en sensibilisant l'ensemble de la communauté à la recherche de la qualité, en révisant les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines,

Orientations	Objectifs et actions
5. Accroître la qualité de la gestion (suite)	en poursuivant des objectifs d'égalité dans l'emploi, en promouvant un climat de valorisation des ressources humaines, . en soutenant les activités de perfectionnement des professeurs; • en promouvant une philosophie de service à la clientèle, en particulier . en favorisant une plus grande concertation entre les unités de services et les unités d'enseignement et de recherche, et . en s'assurant de la qualité des services aux clientèles internes et externes; • en facilitant la gestion des activités d'enseignement et de recherche, en particulier . en améliorant le support aux nouvelles directions des unités, . en adaptant les politiques et les procédures de service aux besoins, . en décentralisant l'accès à l'information de gestion; • en révisant les modes d'organisation des modules et des départements, en révisant le découpage de certains modules et en évaluant l'opportunité d'en créer de nouveaux; • en améliorant les instruments et les processus de gestion . en révisant les systèmes d'information de gestion en fonction des besoins, . en développant un système intégré d'information de gestion, . en implantant un nouveau processus d'allocation des ressources pour assurer la correspondance entre les priorités et l'allocation des ressources et l'implication des unités dans l'élaboration des plans sectoriels.
6. Structurer l'ouverture au milieu	• en accentuant l'interaction entre l'université et le milieu, en particulier . en élaborant un plan d'action auprès du milieu pour la recherche, la formation sur mesure et les projets d'intervention, . en évaluant l'opportunité de développer un bureau de liaison entreprises-université, . en développant, avec les entreprises et les organismes du milieu, des mécanismes de formation pratique dans les secteurs professionnels; • en diversifiant les sources de financement de l'université et, en particulier . en organisant une campagne de levée de fonds, . en répertoriant et en faisant connaître les programmes d'aide à la recherche, au développement et à la formation.
7. Animer la vie universitaire	• en promouvant la tenue d'activités scientifiques et culturelles, et en particulier . en encourageant la présentation des travaux des professeurs et des étudiants à la communauté, . en favorisant la venue de professeurs invités, . en présentant les œuvres de création de personnes du milieu.

Source : Plan triennal 1990-1993

TABLEAU 10

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT 1990-1995 DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

Orientations	Objectifs et actions
1. Offrir au 1er cycle une gamme de programmes de formation et de perfectionnement de qualité, adaptés à la clientèle et aux besoins du milieu	• en consolidant et en complétant la programmation de base, par la révision des programmes; l'implantation de certains nouveaux programmes (baccalauréats en génie, en sciences humaines, en éducation); la croissance des inscriptions dans certains programmes (sciences infirmières, travail social);
	• en expérimentant l'approche coopérative;
	• en augmentant le nombre de cours dispensés par des professeurs réguliers;
	• en valorisant les activités d'enseignement et d'encadrement dans la tâche des professeurs et des chargés de cours;
	• en développant et en intensifiant la collaboration entre les professeurs et les chargés de cours;
	• en promouvant la qualité de la formation et en mettant l'accent sur le développement de la pédagogie;
	• en offrant un service particulier pour la clientèle adulte;
	• en développant les activités de formation sur mesure, et de perfectionnement, en collaboration avec le milieu;
	• en utilisant davantage le réseau de l'UQ pour offrir les services.
2. Consolider la programmation de 2e cycle en l'arrimant à la recherche et aux champs d'excellence déjà développés au 1er cycle	• en maintenant et en développant certains programmes;
	• en offrant des activités de perfectionnement aux diplômés;
	• en intégrant des étudiants dans des programmes de recherche;
	• en valorisant la participation et la collaboration des professeurs réguliers aux activités, et en accroissant leur contribution à la formation des étudiants.
3. Favoriser les activités de recherche appliquée et d'animation de la vie intellectuelle	• en accroissant les activités de recherche, et particulièrement en supportant les chercheurs pour l'obtention de financement externe; en mettant sur pied un service de support professionnel aux chercheurs, et en soutenant les regroupements de chercheurs intéressés aux problématiques de la région;
	• en utilisant davantage le réseau de l'UQ pour développer des projets et des équipes;
	• en encourageant la participation des professeurs et des membres du personnel à titre de personnes ressources lors de colloques, congrès et séminaires; et en publiant et mettant à jour annuellement un répertoire des personnes ressources de l'Université.
4. Faire du secteur minier l'élément distinctif de sa contribution à la science et à la technologie	• en instituant un comité chargé de définir la problématique du secteur minier, ses axes de développement pour les cinq prochaines années, une programmation de recherche pour cette période, un plan de gestion des ressources humaines, matérielles et financières, et un plan stratégique de développement d'un centre de recherche.

Orientations	Objectifs et actions
5. Placer la clientèle au coeur des préoccupations et adopter une approche souple, rapide et efficace pour répondre aux besoins	• en centrant l'organisation sur la clientèle et les services à lui offrir; • en établissant des politiques et des pratiques d'accueil et d'intégration des nouveaux étudiants; • en améliorant la qualité de l'encadrement des étudiants; • en instaurant un programme annuel de bourses et en publiant et diffusant un répertoire des bourses; • en offrant aux étudiants des services connexes de qualité (bibliothèques, audiovisuel, locaux, etc.).
6. Rendre les services accessibles sur le territoire	• en améliorant l'accessibilité aux programmes dans les centres et, en particulier, en révisant la politique de gestion des groupes-cours, en redéfinissant la structure de services dans les centres; • en accroissant la présence des professeurs réguliers dans les centres; • en utilisant des moyens modernes d'enseignement à distance pour desservir les centres; • en développant une approche proactive et énergique dans le marketing des services et des programmes.
7. Assurer une présence significative dans la région et choisir la qualité comme marque distinctive des interventions	• en recherchant et en développant des partenariats avec des entreprises et des organismes du milieu; • en impliquant l'université dans des événements et des activités reliés à ses domaines d'enseignement et de recherche; • en instaurant une tournée annuelle des centres pour demeurer à l'écoute de la clientèle et du milieu; • en définissant la problématique d'intervention de l'université auprès des autochtones et des populations du Nord; • en élaborant un plan de communication pour soutenir des actions prioritaires; • en informant le grand public des activités et des réalisations de l'université.
8. S'assurer que la gestion corresponde aux valeurs privilégiées, que l'environnement physique réponde aux besoins de la clientèle et du personnel	• en dotant l'université d'une structure souple et efficace en accord avec sa mission; • en définissant les rôles et les responsabilités et en adoptant des règles du jeu claires; • en adoptant une approche axée sur la clientèle et en poursuivant un objectif de qualité totale, en particulier en revoyant les politiques et procédures, en améliorant la qualité de l'information de gestion, et en adoptant un plan de communication interne; • en atteignant l'équilibre budgétaire et en assainissant définitivement la situation financière; • en promouvant une gestion optimale des ressources; • en arrimant le processus budgétaire au processus de planification; • en dotant l'université d'un campus moderne répondant aux besoins.
9. Miser sur la qualité et l'implication des ressources humaines	• en mettant en place un service des ressources humaines; en favorisant l'implication et la responsabilisation du personnel et la «débureaucratisation» de l'organisation, en développant une culture de transparence; • en mettant en place des mécanismes de reconnaissance de la qualité des ressources humaines; • en améliorant l'accueil, l'intégration et l'encadrement des membres du personnel, et particulièrement des chargés de cours.

Source : Plan de développement 1990-1995

TABLEAU 11

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT 1988-1991 DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Orientations	Objectifs et actions
1. Assurer la qualité de la formation universitaire et de la formation fondamentale	• en renforçant l'activité pédagogique des équipes professorales (syllabus et plan de cours, évaluation des enseignements et des étudiants); • en répondant mieux aux besoins des étudiants eux-mêmes et en tenant mieux compte de leurs acquis (évaluation des connaissances générales, meilleure concertation collège-université); • en donnant une plus large place aux activités de formation fondamentale dans la structure et le format des programmes (troncs communs, cours interdisciplinaires, cours de fondement, etc.); • en assumant davantage un rôle de promotion de la culture générale auprès des étudiants, des professeurs et du milieu.
2. Mieux poursuivre les objectifs d'enseignement et de recherche	• en continuant la révision des programmes d'études de 1er cycle; • en accroissant les inscriptions aux programmes d'études avancées et en améliorant l'encadrement pédagogique et financier des étudiants admis; • en haussant la diplomation et en réduisant la durée des études graduées; • en soutenant mieux un certain nombre d'unités de recherche reconnues par l'université; • en assurant la relance ou l'émergence d'unités de recherche dans d'autres secteurs; • en diversifiant les sources de financement externe de la recherche; • en établissant des priorités d'action détaillées pour chacun des huit grands secteurs d'enseignement et de recherche de l'Université. (Par exemple, en sciences de l'éducation, plus grande concertation avec le milieu scolaire pour le perfectionnement des maîtres; en sciences de l'administration, valorisation des activités de formation fondamentale; en sciences sociales, révision de la structure de certains programmes trop peu fréquentés et trop spécialisés; en sciences naturelles fondamentales, renforcer le rayonnement d'un certain nombre de disciplines, etc.)
3. Promouvoir des objectifs de vie institutionnelle	• en favorisant une meilleure gestion des ressources humaines (mobilité, perfectionnement, recyclage du personnel); • en fournissant une attention active à l'étudiant (dans la vie quotidienne des modules et des unités de recherche; par l'innovation pédagogique; par de meilleurs services aux étudiants); • en renforçant les pratiques d'information internes et externes pour soutenir les actions prioritaires, favoriser le recrutement, mieux faire connaître l'université

Orientations	Objectifs et actions
4. Renforcer les relations avec le milieu	• en continuant de développer les activités déjà en place et en les articulant avec l'enseignement et la recherche; • en continuant de répondre à des besoins d'expertise ou de recherche au sein des entreprises et des organismes de la région (par le biais des contrats, des projets de perfectionnement ou de sabbatique des professeurs et des ententes de collaboration); • en soutenant de façon privilégiée des programmes et des groupes de recherche directement reliés au développement du milieu; • en rendant disponible l'expertise universitaire dans le domaine social, communautaire ou culturel par l'intermédiaire de certains centres ou services organisés; • en coordonnant mieux les activités par la mise sur pied d'un bureau de liaison des activités université-milieu; • en continuant d'être présent et actif au niveau international et en faisant reposer les choix d'intervention sur des critères plus rigoureux.

Source: Plan de développement 1988-1991

TABLEAU 12

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT 1990-1994 DE L'école NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Orientations	Objectifs et actions
1. Développer une fonction dite d'interface supportant le rôle de carrefour qui devra caractériser l'école des années 90	• en retenant les trois priorités suivantes: . la mise sur pied d'un forum pour assurer l'animation et l'encadrement des échanges entre les leaders de l'administration publique au Québec; . la tenue de symposiums, colloques et séminaires sous les auspices de l'école; . la mise sur pied d'une chaire reflétant la dualité académique et professionnelle de l'école.
2. Engager graduellement un plus large déploiement des activités de l'école pour chacune de ses fonctions et dans tous les champs d'études pertinents à son mandat	• en assurant le développement de la fonction recherche, par un accent sur les priorités suivantes: . l'élaboration d'une politique institutionnelle de recherche complétée d'un programme de soutien financier aux chercheurs étudiants, . la prise en charge de projets majeurs de recherche et la mise sur pied, en appui à l'enseignement, d'un programme d'études de cas, . la préparation du dossier d'implantation d'un doctorat en administration publique; • en assurant le développement de la fonction de formation et en retenant les priorités suivantes: . la promotion de la maîtrise en administration publique, en y ajoutant un volet axé sur la recherche, . l'adoption d'une politique de développement de nouveaux programmes d'étude, pour répondre aux besoins de formation initiale de la relève en administration publique; • en développant la fonction de perfectionnement, et en retenant les priorités suivantes: . la mise sur pied d'un centre de développement des cadres supérieurs, . l'établissement d'une politique de développement des activités de perfectionnement; • en développant la présence internationale de l'école et en retenant les priorités suivantes: . l'accroissement des relations de l'école avec d'autres établissements ou organismes universitaires, . l'adoption d'une politique de coopération internationale et le développement de programmes pour les cadres étrangers, . la mise sur pied d'activités de perfectionnement en administration internationale; • en se donnant un projet pédagogique institutionnel, et en retenant les priorités suivantes: . la mise en œuvre d'un programme à l'intention des cadres de premier niveau du gouvernement du Québec, . la reconstitution d'une mission gouvernementale et l'intégration de ses membres au sein du personnel de l'école.

Orientations	Objectifs et actions
1. Développer un personnel d'enseignement et de recherche harmonisé à la poursuite de la mission de l'école	• en assurant le développement de ce personnel, et en mettant l'accent sur les priorités suivantes : . la création, l'encadrement et l'évaluation de cellules thématiques, . le recrutement de professeurs invités et la titularisation de professeurs associés, . le développement des carrières du personnel, . l'établissement d'un plan d'évolution et de renouvellement du personnel régulier, • en développant le secteur environnemental, et en mettant l'accent sur les priorités suivantes : . le développement des centres de documentation, . l'établissement de programmes de relations publiques, . le développement du personnel de soutien et l'organisation des services au personnel, . la valorisation des services à Montréal et à Québec, . l'articulation du processus budgétaire aux objectifs du plan de développement et le dégagement d'une marge de manœuvre annuelle affectée à la réalisation de ces objectifs.

Source: Plan de développement 1990-1994.

TABLEAU 13

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT 1988-1991 DE L'ÉCOLE DE TECHNOLOGIE SUPÉRIEURE

Trois principes fondamentaux de développement : Valorisation d'une filière de formation professionnelle continue au postsecondaire; orientation appliquée des programmes pour tenir compte des besoins; collaboration active avec le milieu industriel.

Orientations	Objectifs et actions
1. Affirmer plus clairement la vocation d'université technologique	• prioritairement, en implantant des programmes de baccalauréat en génie, grâce à la modification des programmes actuels; • en accroissant le nombre des inscriptions; • en diffusant une meilleure image de l'École auprès des publics cibles; • en assurant la qualité des enseignements (dispositif d'évaluation, encadrement, services pédagogiques, cours, travaux pratiques, stages); • en élargissant l'éventail des activités de formation de l'École (formation continue, formation des maîtres en technologie, management industriel, gestion des équipements, environnement); • en développant les études avancées; • en accentuant la recherche appliquée et le transfert technologique (création, projets en collaboration, regroupement des ressources, politiques de soutien, [illegible]); • en augmentant les collaborations avec le milieu industriel et les autres milieux externes (stages, projets conjoints, partenariat avec les cégeps, liens avec les diplômés, coopération internationale, collaboration interuniversitaire); • en maintenant un climat et un encadrement assurant la valorisation des ressources humaines et la qualité des services (motivation du personnel, allègement des procédures administratives, développement professionnel, services aux étudiants, processus de planification et de gestion, etc.).

Source: Plan de développement 1988-1991

TABLEAU 10

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT 1988-1994 DE L'INRS

Orientation générale (?) : Développer la recherche stratégique orientée vers le besoin du Québec, y former des chercheurs et fournir une expertise au milieu externe.	
Orientations	**Objectifs et actions**
1. Accentuer l'excellence de la recherche orientée et faire en sorte que les centres jouent un rôle de chef de file dans leur domaine	• en précisant mieux les critères d'excellence au chapitre de l'embauche et de l'évaluation du personnel de recherche; • en assurant un juste équilibre entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée; • en favorisant l'adaptation à de nouvelles orientations de recherche, entre autres par le ressourcement des professeurs et le renouvellement des thèmes.
2. Développer de nouveaux créneaux de recherche par la création ou l'accueil de nouveaux centres	• en suscitant l'émergence de nouvelles équipes dans les centres existants; • en collaborant avec d'autres universités ou d'autres utilisateurs de la recherche; • en accueillant des centres déjà existants; • en voyant, au possible, à mieux planifier le développement et à diversifier le financement.
3. Renforcer la formation et l'encadrement des chercheurs	• en augmentant le recrutement des étudiants dans les programmes existants; • en créant de nouveaux programmes; • en accueillant plus de stagiaires; • en développant des activités complémentaires de formation à l'intention des chercheurs; • en accueillant un plus grand nombre de chercheurs et de professeurs invités.
4. Réunir les ressources nécessaires	• en adoptant un nouveau schéma d'organisation; • en réévaluant les effectifs; • en augmentant le nombre de professeurs; • en obtenant un réajustement du financement; • en acquérant des espaces additionnels.

Sources: Plan de développement 1988-1994;
Plan triennal 1988-1991.

TABLEAU [illegible]

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT 1988-1991 DE LA TÉLÉ-UNIVERSITÉ

Orientations	Objectifs et actions
1. Élargir les activités de l'université	[illegible]

Source : Plan de développement 1988-1991

TABLEAU 16

ORIENTATIONS ET OBJECTIFS ENVISAGÉS À L'UNIVERSITÉ CONCORDIA

(Extrait d'une déclaration du recteur de l'université en date d'octobre 1989)

Orientations	Objectifs et actions
1. Renforcer la qualité de l'enseignement de 1er cycle	• en mettant en place un processus d'évaluation des programmes et en l'intégrant à un processus de planification; • en assurant une meilleure reconnaissance de l'importance de la tâche d'enseignement des professeurs; • en établissant un équilibre entre la formation générale et spécialisée, surtout dans les programmes professionnels et en faisant le bilan des programmes interdisciplinaires mis en place dans l'université.
2. Augmenter la qualité des études avancées	• en évaluant l'ensemble des programmes existants; • en définissant les créneaux où pourraient être développés des programmes de haut calibre; • en réfléchissant sur les caractéristiques des programmes (recherche, formation professionnelle, éducation permanente).
3. Maintenir les inscriptions universitaires, au moins à leur niveau actuel	• en faisant plus d'efforts pour recruter des étudiants d'autres catégories que celles représentées à l'université (francophones, canadiens de l'extérieur du Québec, étrangers, etc.).
4. Créer un milieu de travail stimulant	• en encourageant la formation de nouveaux groupes et le développement de nouvelles infrastructures de recherche; • en investissant dans les ressources de la bibliothèque; • en allouant des subventions de démarrage aux professeurs.
5. Renforcer le corps professoral	• en utilisant notamment, à défaut de financement gouvernemental, certains programmes d'aide à la recherche, le financement privé, les inscriptions publiques, des réallocations budgétaires internes dans le feuille de l'évaluation des programmes.
6. Favoriser une saine gestion de l'université	• en poursuivant le programme d'évaluation des emplois déjà en cours de réalisation.
7. Obtenir un meilleur support financier de la part des milieux externes	• en gardant de bonnes communications avec les députés de l'université; • en préparant d'autres campagnes de levée de fonds au début de la décennie '90.
8. S'assurer de la vigueur du rayonnement intellectuel de l'université dans l'ensemble de la collectivité	• en faisant en sorte que les universitaires retrouvent davantage un rôle de leader intellectuel et de critique sociale, et que cela se reflète dans leurs activités quotidiennes et dans le climat de travail de l'établissement.

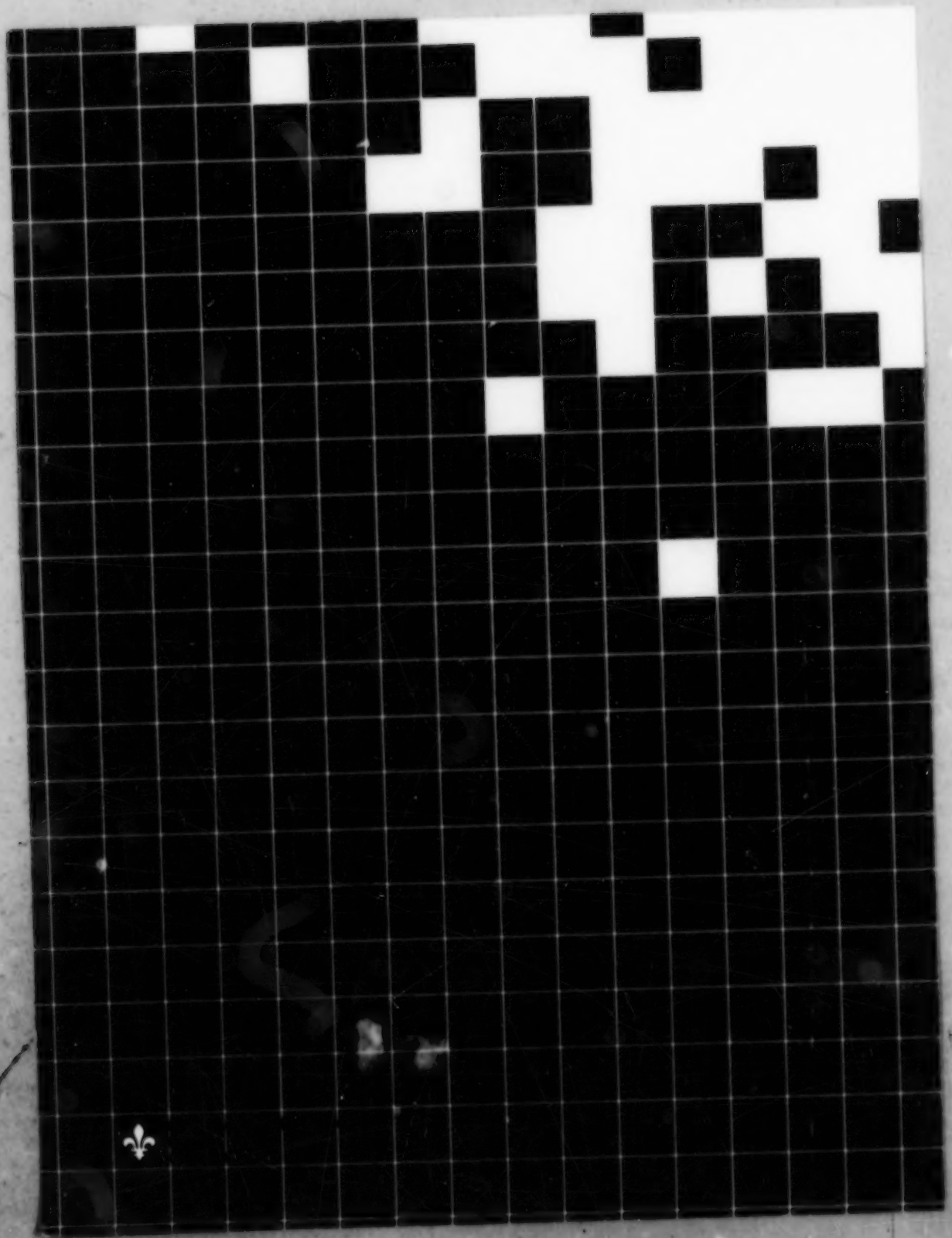
Source : Déclaration du recteur au Conseil d'administration et au Sénat, 30 octobre 1989

TABLEAU 17

RÉSUMÉ SYNTHÈSE DU RAPPORT SUR LES PRIORITÉS DE L'UNIVERSITÉ McGILL, EN DATE DE 1990

Orientations	Objectifs et actions
1. Préserver et renforcer la qualité de l'enseignement de 1er cycle	• en s'assurant que tous les professeurs réguliers sont dorénavant engagés au 1er cycle, et que les cours de base sont donnés par les meilleurs d'entre eux; • en revoyant les procédures d'admission de façon à ce que les étudiants admis à McGill contribuent à la qualité de l'éducation; • en améliorant les habiletés d'enseignement des professeurs (par des mesures d'évaluation, de formation, la révision des conditions de travail et de promotion, etc.); • en enrichissant l'expérience de formation des étudiants (renforcement de la composante d'éducation libérale dans tous les programmes, offre de programmes de mineures interfacultaires, développement de programmes dans les sciences humaines et naturelles, la formation générale et la formation professionnelle, etc.); • en améliorant les services de conseil aux étudiants.
2. Développer davantage les cycles supérieurs et la recherche	• en maintenant un fort lien entre la recherche et l'enseignement avancé et en s'assurant que tous les professeurs sont actifs en recherche et engagés dans l'enseignement et la supervision des étudiants (clarification des standards et renforcement des procédures d'évaluation, etc.); • en revoyant le processus de recrutement, de formation, et de développement personnel des étudiants des cycles supérieurs (mesures de recrutement s'adressant aux meilleurs étudiants du 1er cycle, renforcement de l'aide aux étudiants des cycles supérieurs, etc.); • en améliorant la supervision des étudiants gradués et en réduisant la durée des études (précision des objectifs cibles et des standards, renforcement des mesures d'évaluation, mise sur pied de comités de supervision, aide financière incitative aux étudiants, etc.); • en évaluant le rendement des professeurs, en tenant compte des plus hauts standards internationaux; • en révisant le processus d'allocation des ressources pour tenir compte d'indicateurs pertinents sur les performances des unités aux cycles supérieurs et en recherche; • en ne développant de nouvelles activités que là où il est possible de réunir l'infrastructure et les ressources nécessaires à une bonne performance; • en consacrant plus d'efforts à la recherche de fonds externes.
3. Planifier la taille et la configuration de l'université	• en s'assurant dans tout nouveau développement que les ressources supplémentaires requises existent à un niveau approprié; • en maintenant constant le nombre des étudiants à temps complet dans les prochaines années; • en augmentant la proportion des étudiants de cycles supérieurs, et surtout de doctorat, dans l'effectif étudiant; • en maintenant la diversité culturelle de la communauté étudiante par des stratégies de recrutement et d'admission appropriées.

Orientations	Objectifs et actions
3. Planifier la taille et la configuration de l'université (suite)	• en fixant un nombre optimum d'inscriptions au 1er cycle qui tienne compte de l'état des ressources humaines et matérielles disponibles dans chaque unité; • en faisant la même chose pour les cycles supérieurs; • en affectant les ressources de façon à réduire les disparités injustifiées entre les unités; • en voyant, le cas échéant, à fermer les programmes et les activités ne rencontrant pas les standards de l'université; • en invitant les facultés à se fixer des priorités en matière de formation continue pour répondre, entre autres, aux besoins des diplômés de l'université; • en revoyant les politiques d'emploi et de rémunération du personnel académique, administratif et de soutien pour renforcer les standards de qualité.
4. Sauvegarder et renforcer la qualité des bibliothèques	• en assurant un financement intérimaire substantiel pour le maintien des collections et l'accroissement des heures d'ouverture; • en renforçant la coopération interuniversitaire de façon à favoriser une rationalisation des politiques de maintien des collections et à mettre au point un système de catalogage commun; • en investissant davantage dans les bibliothèques, à même les revenus de la prochaine campagne de souscription; • en complétant l'évaluation du système de bibliothèques déjà entreprise.
5. Assurer le développement de l'informatique en éducation	• en considérant la possibilité de fournir un micro ordinateur à chaque professeur; • en renforçant l'utilisation des ordinateurs dans les programmes de formation; • en incitant les professeurs à développer les applications pédagogiques de l'informatique; • en envisageant de demander à chaque étudiant d'acquérir un ordinateur; • en facilitant l'accès aux cours d'initiation à l'informatique aux nouveaux étudiants qui en auraient besoin.
6. Renforcer le rôle des centres de recherche	• en révisant les procédures de l'université pour faire en sorte que les centres de recherche nécessaires puissent être créés plus simplement et plus rapidement; • en créant, au besoin, des centres de recherche à vocation interdisciplinaire; • en évaluant les besoins de centres de recherche en sciences fondamentales ou dans le secteur des humanités et des sciences sociales; • en évaluant périodiquement et en fermant au besoin les centres de recherche concernés; • en s'assurant que le personnel permanent des centres est rattaché à des départements et engagé dans l'enseignement de 1er cycle.
7. Promouvoir le transfert technologique et les interactions université-entreprises	• en s'engageant pleinement dans ces activités; • en voyant à développer la contribution des sciences sociales et des humanités à ce type d'activités; • en revoyant le mandat des organismes déjà existants à McGill dans ce domaine.

Orientations	Objectifs et actions
8. Améliorer la qualité de vie étudiante	• en concevant et en appliquant une politique d'enrichissement de la qualité de vie étudiante (création d'un meilleur environnement éducatif, accent plus grand sur le développement personnel, promotion de l'éducation permanente, participation aux organismes universitaires, services d'orientation);
	• en améliorant les services d'orientation et de conseil aux étudiants et en invitant les unités à se donner des politiques et des procédures complètes et effectives à ce chapitre;
	• en évaluant périodiquement les activités considérées;
	• en créant un programme d'emploi à temps partiel pour les étudiants sur le campus;
	• en renforçant la participation des étudiants,et surtout des francophones, aux activités hors programmes sur le campus.
9. Assurer l'équité dans l'emploi	• en augmentant la participation des femmes à la vie académique et en révisant les politiques d'emploi.
10. Renforcer la qualité des activités administratives et de soutien	• en évaluant périodiquement ces activités en améliorant les politiques de perfectionnement du personnel;
	• en faisant en sorte que la majeure partie des postes de haut niveau soient occupés par les professeurs temporairement détachés à cette fin.
11. Maintenir la diversité linguistique et culturelle	• en évaluant la situation de l'enseignement de l'anglais et du français dans l'université (mesures dirigées vers les étudiants non anglophones, offre de nouveaux cours sur la culture québécoise et canadienne anglaise, etc.);
	• en envisageant la possibilité d'exiger la connaissance de l'anglais et du français pour l'admission ou l'obtention du diplôme.
12. Protéger le caractère international de l'université	• en invitant les départements à recruter plus d'étudiants de meilleure qualité à l'étranger;
	• en améliorant les programmes de bourses et d'aide axés sur cet objectif;
	• en révisant les politiques et services déjà existants et en favorisant une meilleure coordination de toutes les activités.
13. Promouvoir les communications internes et externes	• en renforçant les mécanismes de communications internes (journal universitaire, assemblées régulières du personnel, rapports sur les politiques et les décisions administratives, etc.);
	• en améliorant les communications externes (liaisons avec le public; communications avec les gouvernements; participation des professeurs aux débats externes; etc.).
14. Diversifier les sources de financement et augmenter le financement privé	• en consacrant les fonds de la prochaine campagne de souscription à des priorités bien identifiées (augmentation du corps professoral, immeubles et équipements, etc.).

Source: Report of the Task Force on McGill Priorities - 1990